

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**PROMESTRE**

**A GESTÃO ESCOLAR NO COLÉGIO TIRADENTES DA POLÍCIA MILITAR DE**  
**MINAS GERAIS**

Leandro Estevão Moreira Santos

Belo Horizonte  
2024

**LEANDRO ESTEVÃO MOREIRA SANTOS**

**A GESTÃO ESCOLAR NO COLÉGIO TIRADENTES DA POLÍCIA MILITAR DE  
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação e Docência (PROMESTRE) da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do título de Mestre em Educação e Docência.

**Linha de Pesquisa:** Didática e Docência

**Orientadora:** Profa. Dra. Ana Maria Alves Saraiva

Belo Horizonte  
2024

S237g T	<p>Santos, Leandro Estevão Moreira, 1986- A gestão escolar no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais [manuscrito] / Leandro Estevão Moreira Santos. -- Belo Horizonte, 2024. 134 f. : enc, il.</p> <p>Dissertação -- (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. Orientadora: Ana Maria Alves Saraiva. Bibliografia: f. 95-107. Anexos: f. 133-134. Apêndices: f. 108-132.</p> <p>1. Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais -- Administração escolar -- Teses. 2. Educação -- Teses. 3. Educação militar -- Teses. 4. Administração escolar -- Teses. 5. Administração pública -- Teses. 6. Administradores escolares -- Teses. 7. Polícia militar -- Teses. I. Título. II. Saraiva, Ana Maria Alves, 1966-. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.</p> <p style="text-align: right;">CDD- 371.2</p>
------------	---



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROMESTRE - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E DOCÊNCIA/MP

### ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

#### LEANDRO ESTEVÃO MOREIRA SANTOS

Realizou-se, no dia 26 de abril de 2024, às 14:00 horas, por videoconferência, da Universidade Federal de Minas Gerais, a 497ª defesa de dissertação, intitulada A GESTÃO ESCOLAR HÍBRIDA NO COLÉGIO TIRADENTES DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, apresentada por LEANDRO ESTEVÃO MOREIRA SANTOS, número de registro 2022658137, graduado no curso de PEDAGOGIA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em EDUCAÇÃO E DOCÊNCIA, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Ana Maria Alves Saraiva – Orientador (UFMG), Pauliane Romano Cirilo (UFMG), Prof. José dos Santos Souza (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro), Prof(a). Maria Abádia da Silva (Universidade de Brasília), Prof(a). Vanessa Regina Eleuterio Miranda (UFMG).

A Comissão considerou a dissertação:

- ( X ) Aprovada.  
( ) Reprovada.  
( ) Aprovada com indicação de correções.

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 26 de abril de 2024.

Prof(a). Pauliane Romano Cirilo ( Doutora )  
Prof. José dos Santos Souza ( Doutor )  
Prof(a). Maria Abádia da Silva ( Doutora )  
Prof(a). Vanessa Regina Eleuterio Miranda ( Doutora )



Documento assinado eletronicamente por **Ana Maria Alves Saraiva, Chefe de departamento**, em 30/07/2024, às 19:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Maria Abádia da Silva, Usuária Externa**, em 31/07/2024, às 10:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vanessa Regina Eleutério Miranda, Professora do Magistério Superior**, em 07/08/2024, às 10:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Pauliane Romano Cirilo, Professora Magistério Superior-Substituta**, em 07/08/2024, às 18:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **José dos Santos Souza, Usuário Externo**, em 21/08/2024, às 12:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3411865** e o código CRC **02470DF4**.

---

## AGRADECIMENTOS

À Bianca, parceira de vida e maior incentivadora dessa empreitada.

Ao Bento, meu filho, que tantas vezes foi acalentado e me acalentou entre um parágrafo e outro e, portanto, preencheu com ternura o trabalho árduo da escrita.

À Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Maria Alves Saraiva por acolher o projeto de pesquisa, me conduzir, orientar e exercitar sua paciência na minha travessia pelo mestrado.

À UFMG, *Alma mater*, pela importância na minha formação como sujeito crítico e pela garantia, a duras penas, de uma educação pública, gratuita, laica e de qualidade.

Aos professores do Promestre, pelas excelentes discussões e aos professores da qualificação e da banca pelas considerações, correções e críticas necessárias que enriqueceram este trabalho.

Aos colegas do mestrado, especialmente meus contemporâneos da linha Didática e Docência, pela leveza, apoio e risadas divididas.

Aos bibliotecários pelo auxílio incondicional fornecido e demais funcionários da conservação, limpeza, manutenção e técnicos administrativos da Faculdade de Educação, figuras fundamentais para a garantia da excelência no espaço universitário.

Ao povo brasileiro que financiou meus estudos e, em especial, às educadoras e educadores que, a despeito dos homens e seus podres poderes, insistem em esperar todos os dias nas escolas do nosso país. Este trabalho pertence a vocês.



“Este me parece um momento desafiador a que os intelectuais públicos são chamados a participar se comprometendo com a radicalização da democracia, pondo suas pesquisas, os seus escritos e as suas falas a serviço de um projeto emancipatório. O resto é silêncio...”

Regina Leite Garcia  
Reflexões sobre a responsabilidade social do pesquisador

## RESUMO

Esta pesquisa se insere no campo de estudos sobre a gestão escolar e objetiva compreender como essa gestão ocorre no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais (CTPM). Na consecução desse objetivo, o estudo aqui apresentado teve como mote os sujeitos militares e não-militares que compõem a equipe gestora do CTPM. Nesse sentido, a pesquisa buscou caracterizar essa gestão, considerando os diferentes modelos que tem se constituído no país, dentre eles o modelo que dialoga com a ideia de hibridização. Essa perspectiva de uma gestão híbrida é percebida a partir de dois movimentos principais, que são a participação de militares na educação pública e as modificações implantadas pós-reforma gerencial do Estado brasileiro nos anos de 1990. Em nosso referencial teórico e analítico, abordamos o campo da gestão e administração de sistemas escolares, o militarismo e o surgimento de novos modelos de gestão e influência da Nova Gestão Pública. O percurso metodológico da pesquisa, visando a caracterização e compreensão da emergência dessa gestão escolar foi realizado por meio da análise de conteúdo. Partindo de uma primeira etapa de levantamento documental e constituição do corpus da pesquisa, realizamos a análise nos documentos que regem e versam sobre a gestão escolar do CTPM. Os resultados obtidos nesse processo apontam para a existência de uma divisão técnica do trabalho que se estabelece a partir do vínculo socioprofissional do gestor, sendo a condição de militar ou não-militar o fator principal dessa divisão. Além disso, percebe-se que o dualismo (militar e não-militar) presente na composição da gestão escolar se assenta em um dissenso normativo da legislação que rege essa gestão no Brasil e em Minas Gerais face às normas praticadas no Colégio Tiradentes, com aproximações e distanciamentos entre ambas. Por fim, conclui-se, ainda, a adoção de práticas gerencialistas, oriundas da Nova Gestão Pública nessa rede de ensino.

**Palavras-chave:** gestão escolar; educação básica; Colégio Tiradentes; militarismo; nova gestão pública.

## ABSTRACT

This research is inserted in the field of studies about school management, and it aims to understand how this management happens in Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais (CTPM). In the follow-up of that goal, the study here presented has as its motto the military and non-military subjects that are part of the managing team of CTPM. In this sense, the research sought to characterize this management, considering the different models that have been constituted in the country, among them the model that dialogs with the idea of hybridization. This perspective of a hybrid is seen from two different main approaches, which are the participation of military personnel in public education and the modifications implemented post management reform in the Brazilian State in the 90s. In our theoretical and analytical framework, we address the field of management and administration of school systems, militarism and the emergence of new management models and the influence of New Public Management. The methodological path of the research, aiming to characterize and understand the emergence of this school management, was carried out through content analysis. Coming from an initial phase of documental research and constitution of the research's corpus we've used the content analysis on the documents that rule and verse on school management of CTPM. The results obtained in this analytical process point out to the existence of a technical division of labor which is established from the socio-professional links of the manager, considering the condition of being a military or non-military the main factor of this division. Furthermore, it is noticeable that the dualism (military and non-military) present in the composition of managements seats in a normative dissention from the legislation that regulates school management in Brazil and in Minas Gerais before the norms practiced in Colégio Tiradentes, with conversions and diversions between them both. Lastly, the adoption of managerial practices, originated in New Public Management in this schooling network is concluded.

**Keywords:** school management; basic education; Colégio Tiradentes; militarism; new public management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Organograma da estrutura administrativa da DEE .....	517
<b>Figura 2</b> - Organograma da estrutura administrativa de um CTPM.....	528
<b>Figura 3</b> - Desenvolvimento de uma análise .....	70

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Revisão de literatura no Portal CAPES no período de 2013-2023 .....	57
<b>Quadro 2</b> - Revisão de literatura na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações no período de 2013-2023 .....	63
<b>Quadro 3</b> - Corpus da pesquisa .....	75

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Unidades do CTPM por data de inauguração.....	42
<b>Tabela 2</b> – Frequência da ocorrência de categorias semânticas nos documentos do corpus teórico - normas legislativas .....	78
<b>Tabela 3</b> – Frequência da ocorrência de categorias semânticas nos documentos do corpus teórico - publicações no sítio eletrônico da PMMG .....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM	Academia de Polícia Militar
AAPM	Auxiliar Administrativo da Polícia Militar
ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
AGPM	Analista de Gestão da Polícia Militar
ALMG	Assembleia Legislativa de Minas Gerais
ASPM	Assistente Administrativo da Polícia Militar
CEPMG	Colégio Estadual da Polícia Militar de Goiás
CHEM	Chefe de Estado Maior
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CPS	Centro de Promoção Social
CTPM	Colégio Tiradentes da Polícia Militar
DEE	Diretoria de Educação Escolar
DEEAS	Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social
DPS	Diretoria de Promoção Social
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EEB	Especialista de Educação Básica
EJA	Educação de Jovens e Adultos
GESTRADO	Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
OS	Organizações Sociais
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PEB	Professor de Educação Básica
PECIM	Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPP	Parceria Público Privada
SCMB	Sistema Brasileiro de Colégios Militares do Brasil
SECIM	Subsecretaria de Fomento às Escolas Cívico-Militares

SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SOESP	Serviço de Orientação Escolar e Supervisão Pedagógica
SISU	Sistema de Seleção Unificada
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 A GESTÃO ESCOLAR: DA TEORIA CLÁSSICA AOS MODELOS HÍBRIDOS .....	23
1.1 Principais autores da teoria clássica.....	26
1.2 Principais autores da teoria crítica.....	28
1.3 A gestão democrática nos marcos legais .....	30
1.4 Nova gestão pública na gestão escolar .....	34
1.5 A gestão híbrida e seus seguimentos de influência.....	36
2 A GESTÃO ESCOLAR NO CTPM.....	38
2.1 Militarismo, PMMG e origens do CTPM.....	38
2.2 Criação do Sistema de Ensino .....	44
2.3 Estrutura Organizacional .....	50
3 REVISÃO DE LITERATURA .....	56
4 PERCURSO METODOLÓGICO .....	69
4.1 A pesquisa documental.....	71
4.2 A análise de conteúdo.....	72
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS.....	77
5.1 Categoria práticas de gestão .....	79
5.2 Categoria gestão educacional .....	82
5.3 Categoria Cultura Organizacional .....	83
5.4 Categoria qualidade da educação .....	84
5.5 Categoria vinculação normativa .....	85
6 PRODUTO EDUCACIONAL .....	88
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	91
REFERÊNCIAS .....	95
APÊNDICE A – Categorização da Lei nº 20.010 de 2012.....	108
APÊNDICE B – Categorização do Regimento Escolar do CPTM .....	110
APÊNDICE C – Categorização da Resolução nº 4.289 de 2014 .....	115
APÊNDICE D – Categorização da Resolução nº 4.396 de 2015 .....	116
APÊNDICE E – Categorização da Resolução nº 4.209 de 2012.....	117
APÊNDICE F – Categorização da Publicação “Material Didático CTPM-2018” .....	119
APÊNDICE G – Categorização da Publicação “Seminário de Gestão Escolar” .....	120
APÊNDICE H – Categorização da Publicação “Lançamento de mais uma grande inovação na Rede CTPM – Plataforma de Gestão Escolar SAE+C” .....	121
APÊNDICE I – Categorização da Publicação “Mudanças na avaliação do sistema” .....	122
APÊNDICE J – Categorização da Publicação “Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Curvelo recebe supervisão da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social” .....	123

APÊNDICE K – Produto Educacional .....	124
ANEXO A – Ofício 369/10 - Orientação da Secretaria de Educação Básica sobre a organização do Sistema de Ensino da PMMG.....	133
ANEXO B – Ofício Circular SB/SOE/DFRE nº 3/2014 - Orienta as SRE sobre inspeção escolar dos Colégios Tiradentes da Polícia Militar .....	134

## INTRODUÇÃO

A gestão escolar e os sujeitos que nela atuam constituem um tema que atravessa todo o trabalho desenvolvido nas escolas, redes e sistemas de educação em seus mais distintos aspectos. Seja no interior da sala de aula, na coordenação pedagógica, na secretaria ou entre a equipe diretiva, o profissional da educação, independente da função ou local que ocupe, não passa ileso de estabelecer alguma relação, direta ou indireta, com a equipe gestora da escola. Essa gestão, adjetivada pelo termo escolar, foi responsável por produzir em nosso país uma série de questões que são objeto de pesquisas acadêmicas e que resultaram na conformação de um campo de estudos desde meados do século XX até os dias atuais.

Essa extensa produção, longe de esgotar o assunto, nos apresenta um percurso de transformação e transposição de alguns conceitos da administração geral para a administração escolar e, posteriormente, de emergência da gestão escolar como campo de estudos. O caminho desse campo se afirma e se consolida na busca por compreender melhor o conjunto de processos e práticas que caracterizam o cotidiano da gestão nas escolas de educação básica brasileiras. Sua trajetória em nosso país remonta aos anos de 1930 do século passado, início do nacional-desenvolvimentismo, período esse caracterizado pela centralidade na industrialização, pelo forte e desordenado processo de urbanização e pelo início da burocracia estatal brasileira, quando são dados os passos para a estruturação da educação pública em âmbito nacional.

Na base desse movimento de organização, destacam-se os primeiros aportes conceituais trazidos por Anísio Teixeira que, junto a outros educadores, produziram, em 1932, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Assim, é pela ação de importantes pensadores da educação brasileira que o campo da gestão escolar se desenvolveu, passando pela abordagem clássica da administração até a sua crítica a partir dos anos de 1980. A partir de então, o campo vai incorporando à temática da administração escolar outras vertentes teóricas que buscam se aproximar do cotidiano escolar assim como compreender a participação de agentes políticos e econômicos diversos no processo de gestão.

Nessa perspectiva, concomitante ao período de reabertura democrática em nosso país, surgem os estudos e as pesquisas tratando da gestão em sua dimensão organizadora do trabalho pedagógico na escola, da emergência de novos cargos compondo as equipes gestoras assim como da incorporação das dimensões administrativa e financeira como responsabilidade da gestão local, culminando nos estudos sobre a gestão democrática da educação, quando os sujeitos da comunidade escolar são incorporados na gestão cotidiana das escolas básicas públicas.

No tempo presente, como consequência das reformas gerenciais implementadas a partir de 1990 em nosso país, surgem, no campo teórico, novas formas de conceber e executar a gestão escolar. Nesses novos modelos, temos a perspectiva da gestão por resultados, a gestão público-privada, a gestão compartilhada e outras possibilidades que demonstram a complexidade desse cenário, incluso os modelos híbridos no qual essa pesquisa se insere.

Em muitos aspectos, a história desse campo de estudos e a escolha pelo objeto de pesquisa dessa dissertação se imbricam com a minha trajetória pessoal e profissional, uma vez que vivenciei suas facetas tanto em sala de aula como estudante e professor, quanto fora dela, como coordenador pedagógico e analista de gestão. Essa diversidade de experiências de gestão na escola e nos sistemas de ensino possibilitou que eu exercitasse um olhar mais compreensivo e interessado para os problemas existentes na educação básica.

No papel de estudante, a gestão escolar tangenciou a minha formação sem que eu tivesse ainda as ferramentas conceituais necessárias para elaborar sobre esse tema. Desde a educação infantil até a graduação, a organização escolar me chegou pronta, como um dado da realidade sobre a qual não havia o que discutir. Não me recordo de processos de participação na gestão escolar ou acadêmica nas quais fosse convidado ou estimulado a construir, intervir ou questionar. O contato com a gestão, quando se dava, geralmente tinha correlação com algum pleito estudantil ou reclames de ordem burocrática no dia a dia acadêmico do ensino superior.

Meu primeiro contato profissional com a gestão escolar ocorreu como professor de biologia designado<sup>1</sup>, no final da minha primeira graduação em Ciências Biológicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em 2008. No fim daquele ano, havia recém assumido uma turma de Educação de Jovens e Adultos (EJA) da rede estadual de ensino de Minas Gerais, no município de Santa Luzia, região metropolitana de Belo Horizonte.

Essa experiência profissional inicial provocou um certo espanto em mim, um jovem de vinte e dois anos, saído das cadeiras da universidade para assumir um cargo de professor em uma turma de educação básica na escola pública. O estranhamento da iniciação à docência foi vivido por mim de forma açodada, uma vez que, assinado o contrato na secretaria da escola, fui encaminhado imediatamente para assumir a turma, haja vista que os alunos já estavam há mais de uma semana sem aula. Eu era um estudante no final da graduação, guarnecido apenas do

---

<sup>1</sup> Designação era o nome dado, na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, ao processo de contratação precária de professores e demais profissionais da educação por um período temporário para cobrir a falta de professores e de outras funções existentes na escola, sem utilização de concurso público. A constitucionalidade desse vínculo foi questionada no Supremo Tribunal Federal por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 5.267 de 2020, (Brasil, 2021) e da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 915 de 2021 (Brasil, 2022), essa última com modulação de 2 anos para que o Estado de Minas Gerais se adequasse.

conhecimento acadêmico adquirido até aquele momento, das memórias como aluno e com pouca compreensão a respeito de como realizar o trabalho docente.

Sem qualquer orientação prévia ou processo de ambientação, passei de estudante a professor com uma assinatura contratual e, no momento seguinte, precisei lidar com questões relacionadas à gestão da sala de aula e ao conteúdo, planejamento de aulas, utilização da matriz curricular adotada no Estado, formas de avaliação e recuperação dos alunos, atuação em conselhos de classe, coordenação de turma, enturmação de alunos, reuniões com familiares e com pedagogos, escolha de livros didáticos e participação em projetos escolares. Todo esse volume de trabalho e diversidade de práticas produzia em mim uma sensação de urgência, de desorganização do trabalho docente e de uma crise permanente a ser debelada.

Após algum tempo como designado, acabei me tornando professor concursado da mesma rede estadual de ensino para atuar no município de São José da Lapa, também na região metropolitana de Belo Horizonte. No cargo de professor, agora efetivo, trabalhei nos anos finais do ensino fundamental e ensino médio. Nesse ínterim, retornei aos estudos e concluí uma segunda graduação em Pedagogia, na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em 2015. A partir de então, assumi, concomitantemente com o cargo de professor, o cargo de coordenador pedagógico na rede municipal da mesma cidade.

A experiência como coordenador pedagógico não foi mais amena do que a vivenciada como professor. A direção escolar e os professores pareciam crer que o pedagogo dispunha das ferramentas e respostas na palma da mão para a solução de problemas escolares das mais diversas ordens, como questões disciplinares, orientação a respeito de políticas educacionais, encontros com familiares, orientação de projetos, avaliações e reuniões com professores e pares. Fora os raros momentos de encontro e planejamento, como regra, permanecia o mesmo clima de sobretrabalho dos docentes de tal forma que, mais uma vez, eu me deparava com um certo embaraço no exercício profissional.

A idealização da escola como um ambiente colaborativo, criativo, promotor de cidadania e cultura se esvaía diante de professores que me viam menos como parceiro e mais como opositor ao trabalho desenvolvido por eles; pais e alunos desconfiados de um novato na escola e uma direção pedagógica que demandava respostas e condutas adequadas à sua linha política de atuação.

Navegar por esses dois ofícios, docência e coordenação pedagógica, acentuou meu interesse pela gestão escolar e os condicionantes de ordem social, política, econômica e profissional que a afetam. Se é verdade que o trabalho escolar pressupõe um diálogo estreito

entre professores, pedagogos e demais profissionais, também podemos afirmar que esse diálogo não se produz sem ruído e dificuldades de entendimento de parte a parte.

Existiam, é claro, pontos de convergência entre os colegas e pares, sem os quais não seria possível produzir uma racionalidade e continuidade no trabalho desenvolvido dentro da escola. Ressalto, porém, que foi o conflito e o desconcerto que marcaram minha experiência profissional na educação básica até aquele momento.

Em meio a esse embate, às vezes profícuo, às vezes ruinoso, no início de 2018, entrei para os quadros da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) por meio de concurso público para o cargo de Analista de Gestão – Pedagogo, exonerando-me dos cargos de professor e coordenador escolar. Nesse cargo, no qual atuo até a presente data, exerço meu trabalho na Diretoria de Educação Escolar (DEE), antiga Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS)<sup>2</sup>, unidade responsável pelo planejamento, coordenação, controle e supervisão técnica das atividades específicas de educação escolar nas unidades do Colégio Tiradentes da PMMG.

Na PMMG, cabe esclarecer que, apesar de pertencer aos quadros de uma instituição militar, sou um servidor *não-militar*, nomeado como servidor civil na legislação e vinculado ao Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais<sup>3</sup>. A opção pela adoção do termo *não-militar*<sup>4</sup>, ao invés de civil, nesta dissertação, tem como subsídio a ideia trabalhada por Castro (2021) em seu livro clássico *O espírito militar*, no qual o autor elucida:

A construção de uma oposição simbólica militar x civil estrutura e sustenta toda a cosmologia militar, dando origem não só à identidade social do militar, mas também, por oposição e contraste, à do civil – ou, como falam usualmente entre si, do ‘paisano’. [...] Os militares se sentem parte de um ‘mundo’ ou ‘meio’ militar superior ao ‘mundo’ ou ‘meio’ civil, dos ‘paisanos’<sup>5</sup>: representam-se como mais organizados, mais bem preparados, mais dedicados à coletividade, mais patriotas (Castro, 2021, p. 15).

Essa chave de análise apresentada por Castro é central para o desenvolvimento desse trabalho, haja vista que a relação estabelecida entre o servidor militar e o servidor civil condicionam o trabalho de gestão escolar. Assim sendo, será utilizado, daqui em diante, o termo *não-militar* para nomear os servidores chamados até então de civis ou paisanos, como forma de

<sup>2</sup> Devido a uma reestruturação organizacional, o Centro de Proteção Social foi removido da DEEAS e incorporado na Diretoria de Recursos Humanos, de tal forma que a DEEAS se tornou DEE em 04 de janeiro de 2024.

<sup>3</sup> Vide Lei nº 869, de 05 de julho de 1952 e inciso I, artigo 8º da Lei nº 20.010 de 05 de janeiro de 2012.

<sup>4</sup> Também encontramos a utilização do termo *não-militar* ao longo do trabalho desenvolvido por Oliveira (2013).

<sup>5</sup> O termo *paisano* pode ser compreendido como civil, ou quando o militar se apresenta em trajes civis: “à paisana”. No entanto, via de regra, esse termo tem conotação negativa no meio militar sendo inclusive referenciado como “a terceira pessoa depois de ninguém” em pesquisa diagnóstica sobre a cultura organizacional da PMMG (Silva Neto, 1997).

refutar a ideia de uma identidade subordinada e oposta à identidade militar entendida como superior. Compartilhamos, portanto, o entendimento de Larrosa (2015, p. 16) ao afirmar que “as palavras produzem sentido, criam realidades e, às vezes, funcionam como potentes mecanismos de subjetivação”. Há, portanto, que estranhá-las.

Feita a ressalva, uma característica fundamental do trabalho realizado na PMMG diz respeito à composição do seu quadro de pessoal formado por militares em sua maioria, mas também por servidores não-militares. Salvo o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, atribuições privativas da polícia militar<sup>6</sup>, ambos os tipos de servidores, militares e não-militares, também atuam em funções administrativas. Nesse sentido, do ponto de vista de sua constituição socioprofissional, a Polícia Militar de Minas Gerais é uma instituição híbrida<sup>7</sup> e, por consequência, as unidades do Colégio Tiradentes também o são.

Para compreender a acepção do termo híbrido aqui utilizado, valemo-nos do ensaio de Bruno Latour *Jamais fomos modernos*, em que o autor questiona o intento de “purificação crítica” estabelecido na modernidade com a tentativa de separar natureza e cultura em polos distintos. Ao criticar essa cisão, o autor se utiliza da metáfora do nó górdio<sup>8</sup> que precisa ser reatado para que os problemas possam ser compreendidos de forma sistêmica. O autor assim relata:

Qualquer que seja a etiqueta, a questão é sempre a de reatar o nó górdio atravessando, tantas vezes quanto forem necessárias, o corte que separa os conhecimentos exatos e o exercício do poder, digamos a natureza e a cultura. Nós mesmos somos híbridos, instalados precariamente no interior das instituições científicas, meio engenheiros, meio filósofos, um terço instruídos sem que o desejássemos; optamos por descrever os imbróglis onde quer que eles nos levem. Nosso meio de transporte é a noção de tradução ou de rede. Mais flexível que a noção de sistema, mais histórica que a de estrutura, mais empírica que a de complexidade, a rede é o fio de Ariadne destas histórias confusas (Latour, 2019, pp. 11-12).

O hibridismo aqui enunciado aponta, portanto, para a necessidade de questionar fronteiras claras entre as disciplinas e caminhar no rastro de cruzamentos, amálgamas e zonas cinzentas existentes na gestão escolar, compreendida enquanto um fenômeno que vem se complexificando na atualidade.

---

<sup>6</sup> Vide *Constituição da República Federativa do Brasil*, artigo 144, parágrafo 5º.

<sup>7</sup> Oliveira (2013) também utiliza o termo híbrido ao pesquisar o Colégio Militar de Campo Grande, fazendo alusão à dupla identidade organizacional Quartel e Escola. Para a maioria dos autores, no entanto, os colégios do exército seriam estritamente militares.

<sup>8</sup> Metáfora utilizada para fazer referência a um problema de difícil solução. Na lenda, Alexandre, o Grande resolve a questão cortando o nó com sua espada. Da mesma forma pretende o modernismo ao tentar separar natureza e cultura para tentar explicar seus fenômenos.

Buscamos, portanto, utilizar a ideia de hibridização no âmbito da gestão escolar, haja vista que diversos estudos sobre a educação militar, principalmente os relacionados às escolas militarizadas<sup>9</sup>, também fazem uso desse termo para descrever apenas o arranjo feito entre as secretarias de segurança pública com as respectivas secretarias de educação nos estados em que ocorreu a militarização das escolas públicas.

Dentro desse contexto, minha chegada na PMMG revelou certo estranhamento da diretoria, visto que os militares não sabiam em qual seção me alocar ou quais tarefas me atribuir. Era a primeira vez que recebiam um analista de gestão, já que, à época, a DEE contava apenas com alguns assistentes administrativos e duas pedagogas em cargo comissionado realizando o trabalho técnico de toda a rede de ensino.

Mal sabia eu que esse sentimento dos militares sobre “não saber o que fazer com o servidor civil” seria uma constante dentro da PMMG, considerando que os militares, em regra, não têm familiaridade com a legislação que rege o funcionalismo público no âmbito geral. Ademais, seu relacionamento com o público não-militar se dá, na maior parte do tempo, por meio do policiamento ostensivo e não na administração pública. Assim, a experiência e o tempo de trabalho na PMMG me fizeram perceber que o encontro entre servidores militares e não-militares engendrava uma relação *sui generis* dentro do ambiente profissional.

Já no dia da posse como analista de gestão, precisei assinar um documento informando da minha ciência a respeito das “regras gerais de conduta para o servidor público civil da PMMG”<sup>10</sup> e que, nesse sentido, concordava com elas. Dentre as previsões da norma, por exemplo, menciona-se o dever de se dirigir a diretores, comandantes, chefes e chefia direta pelo tratamento “senhor” ou a vedação de afastar-se ou ausentar-se do serviço sem prévia autorização da chefia imediata.

Se é fato que os princípios da disciplina e hierarquia são lugar-comum no meio militar, as novas regras de conduta e obediência criaram em mim um estranhamento inicial. Dentre as características do militarismo que se apresentavam no novo trabalho, destacam-se a presença do uniforme (farda) que padroniza os militares, mas também os distingue hierarquicamente; a preocupação em prestar continência na presença de um militar de patente superior e as questões

---

<sup>9</sup> Santos (2020) discute as nomenclaturas e sentidos atribuídos ao termo escola militar, apontando divergências nas expressões encontradas na bibliografia e identificando pelo menos três arranjos distintos no âmbito público: escola militar federal, chamados de Colégios Militares, vinculadas ao exército que compõe o Sistema Brasileiro de Colégios Militares do Brasil (SCMB); as escolas militares estaduais surgidas no interior das forças de segurança estaduais (Polícia Militar e Bombeiro Militar) e as escolas militarizadas cuja gestão está sob tutela das forças de segurança e geralmente é fruto de parceria entre as secretarias de educação e de segurança pública. Essas últimas também são chamadas de escolas de gestão híbrida, gestão compartilhada, gestão civil-militar.

<sup>10</sup> Vide Resolução PMMG nº 4.289, de 13 de janeiro de 2014 (Minas Gerais, 2014a).

relacionadas à apresentação pessoal: uniforme alinhado, proibição de alguns adereços, regulamentação das cores de unha e batom para mulheres ou necessidade de manter barba e cabelo aparados no caso dos homens.

Com o tempo, descobri que as regras comportamentais dos militares estão traduzidas especialmente em dois documentos que são o Código de Ética e Disciplina e o Regulamento de Uniformes e Insígnias da Polícia Militar<sup>11</sup>. Essas regras, apesar de serem afetas aos militares, produzem reflexos na relação com os servidores não-militares, ainda que estes não estejam formalmente submetidos a elas. Em síntese, importa que o servidor militar e o não-militar estejam “sem alteração”<sup>12</sup>, como é dito no jargão militar.

Diante desse contexto e passadas algumas semanas, por inércia da administração ou falta de clareza sobre onde alocar os novos servidores, acabei me fixando na seção responsável pela gestão dos servidores civis, uma vez que foi a repartição que me acolheu nos primeiros dias após minha posse.

Do exposto acima, constato que as vivências e os questionamentos a respeito da gestão escolar acumuladas empiricamente na atuação como professor e coordenador pedagógico se uniram agora às percepções adquiridas como analista de gestão no âmbito da PMMG a partir da coexistência de perfis socioprofissionais tão distintos na DEE e no interior das unidades do CTPM.

As particularidades que permeiam o trabalho e a convivência desses sujeitos se traduzem em práticas no seu cotidiano que podem ser igualmente singulares e, por essa razão, foram se constituindo como espaço de reflexão. No bojo desse espaço dual, militar/não-militar, foi se configurando o objetivo geral que norteia a presente pesquisa de mestrado: compreender a gestão escolar produzida no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais a partir de sua composição militar e não-militar.

Além desse propósito geral, esta pesquisa tem como objetivos específicos: evidenciar o contexto histórico, social e econômico de emergência dos CTPM, explicitando seu Sistema de Ensino; identificar os diferentes atores da gestão escolar de um Colégio Tiradentes da Polícia Militar, situá-los e caracterizá-los nas normas e documentos relacionados à gestão escolar; analisar as diretrizes específicas do CTPM e seus valores à luz dos princípios legais da educação nacional e, por último, produzir um recurso educacional que dialogue com o tema da pesquisa.

---

<sup>11</sup> Vide Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002 e Resolução PMMG nº 4.362, de 05 de dezembro de 2014 (Minas Gerais, 2014b).

<sup>12</sup> Estar “alterado” é um jargão utilizado entre os militares para descrever quando há alguma inconformidade na apresentação pessoal do indivíduo. O contrário do termo é a palavra “padrão”, utilizada para elogiar ou designar que algo ou alguém está em plena conformidade com as regras vigentes.

Este trabalho possui como referencial teórico sobre a relação entre sujeitos militares e não-militares o estudo antropológico do autor Celso Castro, compilado no livro *O espírito militar – um antropólogo na caserna* (2021), que traça a construção da identidade social do militar forjada na oposição simbólica do que o autor denomina de “mundo militar” *versus* “mundo civil”. Essa relação serve de pano de fundo para pensarmos a gestão escolar que ocorre no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais a partir dos sujeitos que atuam na escola e que são oriundos desses dois mundos. Entre os autores subsidiários para compreender o fenômeno do militarismo, sua origem, características, assim como a educação militar, contribuíram Sansone e Furtado (2014); Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998) e Ludwig (1998).

Para a discussão sobre a história do campo da administração/gestão escolar, sua evolução da escola clássica para a escola crítica e sobre gestão democrática utilizamos como principais autores Ribeiro (1985); Sander (2007a, 2007b, 2009); Paro (2012); Souza (2007); Arroyo (1979; 1983); Cury (1985, 1995, 2002) e Dourado (2007). Sobre os novos modelos de gestão, gerencialismo e hibridismo, nossas referências foram Adrião (2006); Oliveira (2015) e Latour (2019).

No que tange ao desenho metodológico, essa pesquisa tem um caráter qualitativo-descritivo, utilizando-se da revisão bibliográfica e análise documental. Os autores de referência nesse campo foram Ferreira (2007); Minayo, Deslandes e Gomes (2007) e Gil (2002). Como técnica de interpretação do conteúdo levantado, foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1970).

A dissertação está organizada em sete capítulos, sendo que o primeiro aborda o tema da gestão escolar e a constituição desse campo. No capítulo seguinte, apresentamos a gestão escolar do CTPM, suas origens, sistema e estrutura organizacional. O terceiro capítulo apresenta a revisão de literatura empreendida. O quarto capítulo traz o percurso metodológico adotado. O quinto capítulo expõe a discussão dos dados encontrados. O sexto, por sua vez, indica o produto educacional proposto. Por fim, o sétimo encerra a dissertação com as considerações finais à guisa de conclusão.

## 1 A GESTÃO ESCOLAR: DA TEORIA CLÁSSICA AOS MODELOS HÍBRIDOS

O presente capítulo tem o propósito de situar o campo da gestão escolar em sua perspectiva histórica, partindo de suas primeiras aproximações teóricas e principais autores para, ao final, adentrarmos o espaço singular da gestão escolar no Colégio Tiradentes, que apresenta um modelo híbrido no qual interagem atores militares e não-militares. Para tanto, utilizamo-nos da noção de campo político entendido como “o lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos e acontecimentos” (Bourdieu, 2004, p. 164).

A respeito da constituição do campo e seu contexto histórico, iniciamos reconhecendo as distinções propostas entre os termos “administração escolar” e “gestão escolar”, que são utilizados por diferentes autores para demarcar suas posições teóricas em contextos políticos específicos. Paro (2012) assim nos esclarece:

Especialmente a partir da década de 1980, tanto no meio acadêmico, quanto no âmbito das políticas educacionais, o segundo termo passou a substituir cada vez mais completamente o primeiro nas referências à escola e à educação, de tal modo que, atualmente, a expressão ‘gestão escolar’ ganhou uma tal autonomia e generalização que pode induzir a um estranhamento da palavra ‘administração’ para se referir à escola, especialmente quando se trata de sua democratização (Paro, 2012, p. 15).

Sem ignorar a relevância desse debate,<sup>13</sup> concordamos com Paro (2012), que trata as duas nomenclaturas como sinônimas ao afirmar que, apesar de legítima a discussão, “o objeto por excelência da administração (ou gestão) escolar, [...] é a escola, com seus problemas, suas potencialidades e, acima de tudo, sua irrecusável especificidade educativa” (Paro, 2012, p. 16).

Feita a ressalva com o intuito de evitar qualquer interpretação que negue o caráter político, pedagógico e ideológico da administração/gestão escolar ou que nos filie a uma compreensão empresarial de gestão, adotaremos o termo gestão escolar ao longo da nossa escrita buscando manter uma coesão no texto, além de alinharmos-nos à nomenclatura mais utilizada nas pesquisas recentes. O termo administração escolar será utilizado apenas quando se tratar de referências dos próprios autores ou quando nos referirmos a questões de ordem histórica desse campo.

Os estudos sobre gestão escolar no Brasil só começam a se desenvolver a partir da década de 1930, ainda sob o nome de administração escolar, sofrendo influência de outras áreas do conhecimento como a Psicologia, Filosofia, Sociologia e Economia, ciências que estiveram

---

<sup>13</sup> Sobre a discussão entre o uso dos termos “administração escolar” e “gestão escolar” e suas implicações, ver (DRABACH; MOUSQUER, 2009) e (STERCHELE, 2016).

na base do desenvolvimento do campo da Administração Geral. Antes dessa data, “pouco material foi produzido na área de administração escolar no Brasil e as publicações referiam-se a relatórios descritivos de experiências pessoais exitosas e pautadas no bom senso” (Estrada, 2015, p. 115).

Dentre os autores que se debruçaram sobre a história da conformação desse campo, destacam-se os nomes de Sander (1983, 2007a, 2009); Zung (1984); Wittmann (1987); Oliveira (1993); Ribeiro e Machado (2003); Souza (2006, 2017); Maia (2008); Drabach e Mousquer (2009); Estrada (2015); Abdian, Nascimento e Silva (2016), que detalham desde a gênese da administração escolar com o uso de autores da administração clássica até os debates sobre a gestão democrática do ensino pós constituição de 1988 e a redemocratização do Brasil.

Historicamente, desde o período colonial até a Primeira República, nosso país foi marcado pela falta de uma estrutura organizacional da educação, haja vista que as instituições educacionais eram poucas e destinadas prioritariamente às elites da época (Sander, 2007b). Mesmo nesse último período, permanecia a situação de desorganização educacional conforme Shiroma, Moraes e Evangelista (2002, p. 18) nos esclarecem:

Consequência da estrutura federativa da Primeira República, a estrutura de ensino vigente no Brasil até 1930 nunca pudera se organizar como um sistema nacional integrado. Ou seja, inexistia uma política nacional de educação que prescrevesse diretrizes gerais e a elas subordinasse os sistemas estaduais.

Entretanto, as décadas de 1920 e 1930 foram palco de movimentos importantes a nível nacional e internacional, a começar pela Semana de Arte Moderna de 1922, que agitou o pensamento cultural do país, seguida da quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, que impactou as economias mundiais e influenciou a Revolução de 1930, precipitando o encerramento da República Velha e dando início à Era Vargas.

Tais eventos, aliados a grandes mudanças econômicas, políticas e sociais formaram o pano de fundo para o desenvolvimento da administração escolar como campo próprio no Brasil a partir da década de 1930. Destaca-se, nesse período, o crescimento demográfico, a urbanização e o início do processo de industrialização tardia do nosso país, com modificações importantes na dinâmica social brasileira.

Conforme afirmam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, pp. 152-153)

A Revolução de 1930 representou a consolidação do capitalismo industrial no Brasil e foi determinante para o conseqüente aparecimento de novas exigências educacionais. Nos dez primeiros anos que se seguiram, houve um desenvolvimento do ensino jamais registrado no país. Em vinte anos, o número de escolas primárias dobrou e o de secundárias quase quadruplicou. [...] Em 1930 foi criado o Ministério

da Educação e Saúde Pública (MESP). A reforma elaborada por Francisco Campos, ministro da Educação, atingiu a estrutura do ensino, levando o Estado nacional a exercer ação mais objetiva sobre a educação mediante o oferecimento de uma estrutura mais orgânica aos ensinos secundário, comercial e superior (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2012, pp. 152-153).

Dentro dessa conjuntura, nasce o *Movimento escolanovista*<sup>14</sup>, a partir de um coletivo de importantes educadores brasileiros que, em seus desdobramentos, resulta na publicação do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932. O *Manifesto* propunha uma mudança paradigmática, ao entender a educação como função “essencial e primordial” do Estado que deveria ser descentralizada e articulada de forma que a escola fosse acessível a todos, laica, gratuita, obrigatória, livre de interesses transitórios e focada no educando (Azevedo *et al.*, 2010).

Iniciava-se um processo de organização e expansão de um sistema de ensino conflagrado e sob controle das elites, disputado pelos liberais e escolanovistas de um lado e pelos católicos e integralistas<sup>15</sup> de outro, que por sua vez buscavam “deter a pressão popular e manter a educação escolar em seu formato elitista e conservador” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 155). Romanelli, ao analisar a história da educação no Brasil, assim descreve esse período:

A expansão do ensino, todavia, apesar de grande, foi deficiente, tanto em seu aspecto quantitativo, quanto em seu aspecto estrutural. Quanto ao aspecto quantitativo, registraram-se três tipos de deficiência: a) falta de oferta suficiente de escolas; b) baixo rendimento do sistema escolar; c) discriminação social acentuada. Quanto ao aspecto estrutural, as deficiências se mostraram através da expansão de um tipo de escola que, existindo antes, já não correspondia, no entanto, as novas necessidades sociais e econômicas da sociedade brasileira, em vias de industrialização. Manifestou-se então uma inadequação entre o sistema educacional, de um lado, e a expansão econômica e as mudanças socioculturais por que passava a sociedade brasileira, de outro. E esta inadequação que define a defasagem entre a educação e o desenvolvimento brasileiro após 1930 (Romanelli, 1986, pp. 14-15).

Nesse contexto, começa a surgir o debate a respeito da administração escolar, produzindo o que podemos chamar de escola clássica da administração escolar ou, nas palavras de Sander (2009), “tradição do consenso”, em oposição à futura escola crítica ou “tradição do conflito”<sup>16</sup>. Tais obras foram influenciadas especialmente pelos teóricos da administração Jules

<sup>14</sup> O movimento teve como guardida a Associação Brasileira de Educação, fundada em 1924, e abrigou “as reivindicações que pretendiam sensibilizar o poder público e a classe dos educadores para os problemas mais cruciantes da educação nacional e a necessidade urgente de se tomarem medidas concretas para equacionar e resolver esses problemas” (ROMANELLI, 1986, p. 129)

<sup>15</sup> Vide o livro *Ideologia e Educação Brasileira: Católicos e Liberais (1930-1935)*, (CURY, 1995).

<sup>16</sup> As nomenclaturas/classificações sobre os estudos no campo da gestão escolar variam entre os autores. Oliveira (1993) vai nomeá-las de “paradigma da empresa” em contraposição ao enfoque da “especificidade da escola”. Já Souza (2008) vai chamá-los de “escola clássica” e “escola crítica”.

Henri Fayol (1841-1925), fundador da Teoria Clássica da Administração, e Frederick Winslow Taylor (1856-1915), no que ficou conhecido como Administração Científica.<sup>17</sup> As décadas seguintes representaram um período de profusão acadêmica do tema.

### 1.1 Principais autores da teoria clássica

Tanuri (2007), em prefácio à 8ª edição do livro *Organização e administração escolar*, de Lourenço Filho, elenca algumas obras e autores da chamada tradição do consenso: *Introdução à administração escolar* (1939), de Carneiro Leão, é reconhecida como obra inaugural desse campo; *Fayolismo na administração das escolas públicas* (1938) e *Ensaio de uma teoria de administração escolar* (1952) de José Querino Ribeiro; *Princípios e normas de administração escolar* (1956), de Ruy de Ayres Bello e *Organização e administração escolar*, (1963) de Lourenço Filho. Acrescentamos também a obra *O papel do diretor na administração escolar* (1976), de Myrtes Alonso, citada por Rosar (2012) como uma bibliografia recorrente nos planos de curso da disciplina de Administração Escolar ministrados em nosso país, na década de 80.

Juntam-se a esses autores, estudos produzidos pelo INEP<sup>18</sup> (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) criado em 1937 e artigos e ensaios de Anísio Teixeira<sup>19</sup> e demais colaboradores que viriam a fundar e compor o que hoje é a ANPAE (Associação Nacional de Política e Administração da Educação), no encerramento do I Simpósio Brasileiro de Administração Escolar em 1961.

Os teóricos da escola clássica, no geral, partilhavam o ideal de que era necessário estabelecer um caráter “científico” aos problemas da educação. Vemos tal concepção disposta no Manifesto dos Pioneiros da Educação:

Onde se tem de procurar a causa principal desse estado antes de inorganização do que de desorganização do aparelho escolar é na falta, em quase todos os planos e iniciativas, da determinação dos fins de educação (aspecto filosófico e social) e da aplicação (aspecto técnico) dos métodos científicos aos problemas de educação. Ou, em poucas palavras, na falta de espírito filosófico e científico, na resolução dos problemas da administração escolar (Azevedo *et al.*, 2010, p. 34).

<sup>17</sup> Para demais autores da administração geral que influenciaram os pensadores da escola clássica de administração escolar, ver Sander (2007b) e Zung (1984).

<sup>18</sup> O INEP surge com o objetivo de orientar as políticas de educação a nível nacional, considerando as mudanças ocorridas no Estado brasileiro a partir da década de 1930. O Instituto abrigou quadros como Lourenço Filho, Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro e configura-se como instituição basilar na história da educação brasileira, vide a criação da Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos ou a estruturação do Sistema de Avaliação da Educação Básica.

<sup>19</sup> Em 2001 o nome de Anísio Teixeira foi incorporado ao INEP, que passou a ser designado de Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Encontramos a mesma preocupação em Ribeiro (1968, p. 43), ao relatar o processo de delimitação do campo da administração escolar. O autor considera a teoria “como a conquista científica destinada a poupar a contínua retomada dos problemas ‘*ab initio*’ e a atender, portanto, à indispensável economia da comunicação e da utilização do patrimônio de conhecimentos acumulados”.

Na busca desse atributo científico e da diminuição do caráter indutivo na resolução dos problemas da educação, os intelectuais da escola clássica foram buscar, nas teorias da Administração Geral ou Administração de Empresas, de caráter claramente funcionalista, o substrato para a conformação do campo da Administração Escolar:

O remédio para isso será compreender que as providências de Organização e Administração não valem como fins, por si mesmas. Devem ser entendidas sempre, em qualquer escala e qualquer setor, como um meio, o de tornar as instituições escolares mais eficientes, e que assim, justifiquem os esforços que reclamam para satisfatório funcionamento. O desenvolvimento dessas ideias é que tem levado a criar doutrinas e teorias de Organização e Administração, válidas, como modelos gerais, para quaisquer empreendimentos, sem exceção dos de natureza escolar (Lourenço Filho, 2007, p. 47).

[...] o Estado e as empresas privadas encontraram nos estudos de administração os elementos para remover suas dificuldades decorrentes do progresso social e a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas. Acresce ainda que, sendo evidente a semelhança dos fatores que criam a necessidade dos estudos de administração pública ou privada, a escola teve apenas de adaptá-los a sua realidade. Assim, a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração (Ribeiro, 1985, p. 60).

Os preceitos gerais são formulados com bases em conclusões científicas e se propõem a explicar os fenômenos da Administração Escolar através de conclusões provindas das diferentes ciências. Esta é uma forma de se tentar estabelecer estreita relação entre a teoria geral e a prática comumente observada. É o caso da utilização dos conceitos de ‘sistema’ de ‘papel’ ou de ‘liderança’ aproveitados para a Administração e particularizados para a Administração Escolar (Alonso, 1976, p. 137).

Entre os autores desse período, destacamos Anísio Teixeira, pela dimensão de sua obra e de sua inestimável contribuição teórica e política no campo educacional brasileiro, assim como para a democratização do ensino. Apesar de não ser um formulador específico da área de gestão escolar, suas contribuições são fruto de sua experiência como educador e gestor em diferentes cargos públicos ao longo de sua carreira.

Pode-se notar uma distinção em seus textos no que tange à concepção da administração escolar, sua função e objetivo. Para Teixeira (1961, pp. 15-16) “jamais, pois, a administração escolar poderá ser equiparada ao administrador de empresa”. O autor tem uma compreensão mais avançada que seus contemporâneos ao afirmar que, “embora alguma coisa possa ser

aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração são de certo modo até opostos” e ao sublinhar que “somente o educador ou professor pode fazer administração escolar”, tendo essa uma “função intrinsecamente de subordinação e não de comando da obra de educação”.

Antecipando as críticas que surgiriam em relação aos trabalhos dos autores da tradição do conflito, Teixeira (1956) denomina de “falácia do administrador” a compreensão de que as organizações funcionariam como um organismo com “existência própria, necessidades próprias e até interesses próprios” e afasta-se das concepções vigentes naquele período ao afirmar que:

A transferência desse espírito, até certo ponto compreensível ou explicável nas puras organizações industriais, para as organizações políticas e de serviços públicos só em parte pode ser feita. Quando a transferência se generaliza, temos nada mais nada menos que totalitarismo (Teixeira, 1956, p. 4).

A vertente clássica da gestão escolar vigorou até o final da década de 1970 e meados dos anos 1980, quando um conjunto de autores começaram a produzir obras críticas ao que vinha sendo desenvolvido dentro do campo da administração escolar, inaugurando a tradição do conflito. Essa vertente se situa no cenário da luta pelo fim da ditadura militar em nosso país, vinculada às crescentes demandas pela redemocratização e o desejo de transformação social.

## **1.2 Principais autores da teoria crítica**

Entre os autores e trabalhos da escola crítica, elencamos a produção, a seguir, como marcos importantes desse período: Tragtenberg (1985, 2018); Arroyo (1979, 1983); Gonçalves (1980); Zung (1984); Cury (1985); Paro (2012) e Rosar (2012). Esses pensadores desenvolveram a crítica à “tradição do consenso”, questionando as ideias de universalidade, produtividade, eficiência, racionalização administrativa, neutralidade, cientificidade e divisão social do trabalho. Em contraposição, eles buscam trazer à superfície temas como relações de poder, ideologia, reprodução do capital, alienação, relação capital-trabalho, politização e democracia.

A respeito desses temas no campo da administração, mencionamos abaixo alguns pensadores da época que exemplificam as principais ideias da escola crítica. Em relação à uma administração apartada de seu caráter político, Arroyo destaca os riscos e a ingenuidade dessa vertente:

[...] separar administração da educação e política, foi uma crença de muitos educadores e técnicos que passaram a engrossar os quadros da modernizada administração pública, desde o final da década de 60. Tratar o público numa dimensão técnico-científica foi o objetivo, proclamado a apoliticidade ou não-comprometimento político do administrador e da administração com acordos políticos. Em outros termos, o tratamento dado ao fenômeno público e à administração da educação, tentando ser um tratamento técnico-científico, pretendia ser um tratamento apolítico. Parte-se do suposto de que a administração pública é um processo de tomada de decisões, um processo de formação de política que tem suas próprias leis inerentes, leis científicas, baseadas em informações objetivas capazes de tomar decisões neutras e independentes. Esta visão, de extrema ingenuidade política, quer desvincular a administração do público, especificamente a administração da educação, da dimensão que sempre teve, a dimensão política (Arroyo, 1983, p. 123).

Sobre a importância da administração educacional recuperar seu sentido crítico, desvinculando-se da teoria geral da administração de caráter funcionalista, Zung assevera:

Urge, portanto, que a teoria da administração educacional retome criticamente suas bases e identifique a parcialidade de suas práticas, para assumir-se como parcial, política, historicamente situada e, a partir dessa consciência, inserir-se na totalidade e desempenhar sua função crítica de desmistificação do discurso ideológico, e assim deixe de ser controladora e conformadora, para ser libertadora (Zung, 1984, p. 46).

Na mesma linha, Cury, nos estertores da ditadura militar (1964-1985), apontava para a necessidade da democratização da administração escolar:

A administração compromissada e concreta (a que cresce junto) expõe-se aos riscos de uma caminhada difícil e ao mesmo tempo perigosa. E é por isso que ela é compromissada. Ela repudia o autocratismo em função de formas colegiadas de decisão e implementação, acaba-se acertando ou errando de modo coletivo e em ambos os casos tem se legitimidade para encetar novos caminhos. Se erra, pode construir outros atalhos, outros caminhos, outras pontes (Cury, 1985, p. 48).

Os autores críticos, ao explicitarem que a administração escolar não é neutra, desenvolvendo-se no bojo da sociedade capitalista, buscavam historicizar o campo da administração escolar, romper com uma visão considerada “ingênua” e afirmar sua dimensão política. Paro (2012) é o autor que melhor situa o debate em torno da administração escolar nesse período:

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. Da mesma forma, a educação escolar não se faz separada dos interesses e forças sociais presentes numa determinada situação histórica. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. (Paro, 2012, p. 19).

A situação histórica e os condicionantes sociais, políticos e econômicos da atividade administrativa são, portanto, localizados na sociedade dividida em classes e organizada pelo

capital, no qual a produção da riqueza é desigualmente distribuída. Dado esse pressuposto, Arroyo (1979, p. 37) afirma que, ao situar, dentro do sistema escolar, os problemas que o afetam, “desvia-se consciente ou inconscientemente, a atenção dos fatores estruturais, verdadeiros responsáveis dos fracassos da escola”.

Esse “desvio” que desloca os problemas da educação para a falta de uma administração eficiente de caráter científico é entendido por Zung (1984) como uma ideologia que encobre o real compromisso da administração, qual seja “a reprodução ampliada do capital, finalidade que permeia todo o seu desenvolvimento, de Taylor aos sistêmicos, sob a designação de eficácia” (Zung, 1984, p. 43).

Em sua tese de doutorado sobre o perfil da gestão escolar no Brasil, Souza (2007) elenca como características comuns aos trabalhos da tradição crítica: o questionamento dos trabalhos da escola clássica, o fato de todos serem de “perfil teórico” sem pesquisa empírica, o pressuposto de que a aplicação da administração “científica” contribui para a reprodução social<sup>20</sup> e a concepção de que os “instrumentos e processos da gestão escolar [...] são fenômenos essencialmente tecnocráticos” (Souza, 2007, p. 94).

A partir da década de 1980, Souza (2007) nos informa que o debate utilizando o termo administração escolar permanece, mas a nomenclatura gestão escolar ganha proeminência, inclusive com sua inclusão no texto constitucional na forma de “gestão escolar democrática”. O autor infere que essa mudança nos termos se deve a uma tentativa de rompimento com “uma concepção mais tecnocrática” e de sua “associação com a área de administração geral, de empresas” (Souza, 2007, p. 98).

### **1.3 A gestão democrática nos marcos legais**

A gestão escolar, declarada explicitamente como gestão democrática, surge em nossa legislação apenas com a promulgação da Constituição Federal de 1988, praticamente como uma resposta ao interregno 1964-1985 que suplantou a possibilidade de a sociedade brasileira discutir os rumos da educação nacional. A esse respeito, relata Cury (2002, p. 166):

O golpe de 1964 trouxe consigo a interrupção da gravidez de muitas promessas de democratização social e política em gestação, inclusive da educação escolar e popular no Brasil. O regime militar, por sua forma política de se instalar e de ser, acabou por instaurar, dentro do campo educacional, em comandos (gestão?) autoritários de

---

<sup>20</sup> Sobre esse tema e a corrente crítico-reprodutivista, ver trabalhos de (BOURDIEU; PASSERON, 1992), (BAUDELLOT; ESTABLET, 1987) e (ALTHUSSER; 2022).

mandamentos legais os quais, por sua vez, se baseavam mais no direito da força do que na força do direito.

Se, por um lado, “o direito da força” silenciou intelectuais, artistas, políticos e críticos durante o regime militar, por outro lado, a “força do direito” engendrou uma leva de pensadores e grupos organizados da sociedade que questionavam esse mesmo autoritarismo e a arbitrariedade daqueles tempos.

Não por acaso, a crítica ao pensamento clássico da administração escolar se conjuga com a luta pela redemocratização do Brasil. Os autores da tradição do conflito buscavam, assim, romper tanto com o regime ditatorial quanto com a concepção de administração escolar burocrática vigentes. A respeito da conjuntura dessa época, Medeiros e Luce (2006, p. 15) esclarecem:

Não por mera coincidência, a partir de 1980, os professores das grandes redes estaduais de ensino começam a lograr sua organização sindical e a conquistar planos de cargos e carreira, com valorização da formação. E, assim, também principiam a questionar a organização burocrática e hierárquica da administração escolar, a denunciar o uso das escolas para apadrinhamentos políticos. É, portanto, no bojo da ampla luta pela democracia que se formula, entre nós, a noção de gestão democrática da educação, compreendendo a gestão democrática na educação.

O princípio da gestão democrática foi elencado na *Constituição da República Federativa do Brasil*, em seu artigo 206, inciso VI:

Capítulo III  
Da Educação, da Cultura e do Desporto  
Seção I  
Da educação  
Artigo 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei (Brasil, 1988, n.p.).

Posteriormente, esse princípio foi ratificado na LDB – *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* (Lei nº 9.394, de 1996), em seu inciso VIII, artigo 3º e 14, e nos *Planos Nacionais de Educação* (PNE) 2001-2010 e 2014-2024. Segundo Adrião e Camargo:

Um primeiro aspecto a ser destacado refere-se ao ineditismo da gestão democrática como princípio da educação nacional em um texto constitucional brasileiro, já que a Constituição Federal de 1988 foi a primeira a introduzi-lo. O mesmo não acontece com os princípios de gratuidade e obrigatoriedade, os quais encontram-se presentes em textos anteriores. Uma das causas dessa inovação parece relacionar-se à existência, à época da elaboração da atual Constituição Federal, de importantes movimentos nacionais voltados para a redemocratização do país (Adrião; Camargo, 2007, p. 65).

Como repercussão da promulgação da *Constituição da República Federativa do Brasil*, todos os estados que compõem a federação brasileira construíram suas respectivas constituições estaduais para se adequarem aos princípios da Carta Magna<sup>21</sup>, de tal forma que a constituição de Minas Gerais também reiterou o princípio da gestão democrática do ensino público em seu inciso VII, artigo 196. Segundo Cury,

a gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de decisão (Cury, 2002, p. 172).

Percebemos, no entanto, que o normativo existente sobre gestão democrática na legislação, além de acanhado, outorga aos sistemas de ensino legislar sobre esse princípio, senão vejamos o que diz a LDB:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e **da legislação dos sistemas de ensino** (grifo nosso);

[...]

Art. 14. **Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática** do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (grifo nosso) (Brasil, 1996, n.p.).

Nesse sentido, os *Planos Nacionais de Educação* (PNE), resultado de exigências legais da *Constituição da República Federativa do Brasil*, em seu artigo 214, e da LDB, em seu artigo 87, estabelecem metas sobre a gestão democrática. No entanto, tanto o PNE (2001-2010) quanto o PNE (2014-2024) delegam essa tarefa aos entes federativos e sistemas de ensino, conforme demonstrado abaixo.

O PNE (2001-2010) estabelece como diretriz:

no exercício de sua autonomia, **cada sistema de ensino há de implantar gestão democrática**. Em nível de gestão de sistema na forma de Conselhos de Educação que reúnam competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais; em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica

<sup>21</sup> Vide caput do artigo 11 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) da Constituição Federal de 1988.

emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares (Brasil, 2001, n.p., grifo nosso).

Já o PNE (2014-2024) assevera:

**Art. 9º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública** nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade (Brasil, 2001, n.p., grifo nosso).

Em relação à construção desses instrumentos, Dourado, Grossi Júnior e Furtado (2010) afirmam que o primeiro PNE foi fruto do embate entre a sociedade brasileira e o executivo federal, prevalecendo a lógica governamental nesse embate. O segundo PNE, por sua vez, “foi concebido sob a expectativa e o propósito de contrapor-se à lógica do plano anterior (Lei n. 10.172/2001), contando com ampla participação social na sua formulação” (Dourado, 2016, p. 451).

Não obstante a confirmação da gestão democrática na LDB, na *Constituição Estadual* e o imperativo existente nos *Planos Nacionais de Educação* para que esse princípio seja disciplinado, em Minas Gerais o *Estatuto do Pessoal do Magistério Público* (Lei Estadual nº 7.109 de 1977) é pré-constitucional e não possui uma linha sequer sobre a gestão democrática, ainda que tenha sofrido inúmeras emendas após sua publicação ao longo dos anos. A esse respeito, Adrião e Camargo (2007) elucidam a fragilidade do texto constitucional:

a expressão genérica na forma da lei delegou sua exequibilidade à legislação complementar. Ou seja, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e todas as demais expressões legais incumbidas da regulamentação constitucional definiriam o significado e os mecanismos para implementação de tal princípio. Dessa maneira, na redação aprovada (gestão democrática do ensino público, na forma da lei), a manutenção da gestão democrática do ensino público, ao mesmo tempo que se configurou como conquista por parte dos segmentos comprometidos com a democratização da gestão da educação, representou uma conquista parcial, na medida em que teve sua abrangência limitada e sua operacionalização delegada a regulamentações futuras, o que significou que sua aplicabilidade foi protelada (Adrião; Camargo, 2007, p. 67).

Depreendemos, portanto, que o lastro normativo sobre a gestão democrática encontrado nas legislações de âmbito nacional e estadual não tem sido suficiente para a regulamentação e efetivação desse princípio na educação pública de Minas Gerais. Se, nas palavras de Cury (2007, p. 494), “a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática”, cabe questionar se

a ausência desse princípio nas demais diretrizes educacionais e legislações infraconstitucionais não revela uma sociedade com uma democracia imatura.

#### 1.4 Nova gestão pública na gestão escolar

A partir de meados da década de 1990, ocorre a reforma gerencial no Estado brasileiro, iniciada com a empreitada neoliberal do governo Collor e consolidada durante o governo Fernando Henrique pelo então ministro Bresser-Pereira, utilizando como parâmetro aquilo que ficou conhecido como Nova Gestão Pública (NGP). Nas palavras de Bresser-Pereira (1999, p. 6), a reforma estaria “substituindo a atual administração pública burocrática, misturada a práticas clientelistas ou patrimonialistas, por uma administração pública gerencial, que adota os princípios da nova gestão pública (*new public management*)”.

Segundo Paula (2005, p. 130), esse novo modelo de gestão deveria ter as seguintes características:

administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados e ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

No Brasil, dentro do contexto da redemocratização, a agenda da Nova Gestão Pública ganhou força a partir da expansão da escola pública e da necessidade de replicá-la na política educacional. Dourado (2007) assim relata esse momento:

Nesse contexto, é fundamental ressaltar a busca de organicidade das políticas, sobretudo no âmbito do governo federal e de alguns governos estaduais, na década de 1990, quando, em consonância com a reforma do Estado e a busca de sua “modernização”, se implementaram novos modelos de gestão, cujo norte político-ideológico objetivava, segundo Oliveira (2000, p. 331), “(...) introjetar na esfera pública as noções de eficiência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica capitalista”. No campo educacional, há que se destacar, ainda, o importante papel desempenhado pelos organismos multilaterais na formulação de políticas educacionais no período (Dourado, 2007, p. 926).

Para Oliveira (2015), esses novos modelos, quando aplicados em sistemas públicos de educação, acabaram engendrando contradições no seio da gestão educacional:

As reformas ocorridas na década de 1990, apesar de orientadas pelo neoliberalismo, justificaram-se contraditoriamente como resultado de exigências dos movimentos sociais de maior participação na vida política. Movimentos que tradicionalmente

estiveram em defesa da ampliação do direito à educação pública e gratuita, democrática e de qualidade apresentavam duras críticas à estrutura rígida, burocrática e centralizada da gestão educacional. Assim, a ampliação de direitos veio acompanhada de mudança nas formas de organização e gestão da educação, justificada pelos governos em diferentes âmbitos (municipal, estadual e federal) pela necessidade de modernização da administração pública como resposta aos reclamos por maior transparência, estruturas mais democráticas e flexíveis e maior eficiência (Oliveira, 2015, pp. 631-632).

Sob o manto da autonomia almejada pelos educadores que buscavam uma participação coletiva, descentralizada e democrática na gestão da escola, a reforma gerencial do Estado, na década de 1990, acabou inserindo instrumentos oriundos da lógica privada na educação pública como a busca de parametrização dos resultados educacionais. Adrião (2006) nos relata a inversão ocorrida nesse período:

Se antes o objetivo era a democratização da gestão da escola e dos sistemas de ensino com vistas ao aprimoramento de mecanismos de controle social sobre o Estado (PARO, 1996), nos anos 1990, os mesmos princípios e instrumentos passaram a ser defendidos, em políticas educacionais e por meio de literatura específica, como necessários ao aumento da produtividade da escola e à busca da sua eficiência pautada em resultados uniformes. Em resumo, observou-se, nos discursos e pesquisas que fundamentam as políticas educacionais, um deslocamento de conteúdos, mais claramente vinculados à esfera da política, para outro aparentemente “técnico”. (Adrião, 2006, p. 48).

No Editorial da *Revista Educação e Sociedade*, de janeiro a março de 2016, denominado *Privatização e militarização: ameaças renovadas à gestão democrática da escola pública*, os autores, ao analisarem o fenômeno da privatização face a militarização da educação, apontam os argumentos utilizados por agentes como governos, meios de comunicação, organizações internacionais e entidades empresariais para justificar a privatização:

a participação desse setor no campo da educação é garantia de eficiência (ou seja, a privatização entendida como forma rentável de ampliar a cobertura educativa), efetividade (o setor privado como fonte de melhora do rendimento escolar e de competitividade entre os provedores), diversificação (o setor privado como promotor do pluralismo desses sistemas) e inovação (o setor privado como incentivador de novas ideias educativas e de *know how* no setor público) (Revista Educação & Sociedade, 2016, p. 1).

Segundo o mesmo editorial, os mecanismos de privatização da educação pública ocorrem por meio de uma hibridização:

Diferentemente do que aconteceu em relação a outros serviços públicos, a privatização da educação não se realiza como transferência drástica da propriedade das escolas (institutos ou universidades) das mãos do setor público para o setor privado. A privatização educativa é, mais bem, um processo que não costuma ocorrer de forma

pura, mas pela **constituição de sistemas educativos híbridos** nos quais os setores público e privado interagem e partilham responsabilidades de modo complexo (Revista Educação & Sociedade, 2016, p. 2, grifo nosso).

Nessa seara, experimentamos, hoje, em algumas redes educacionais pelo Brasil, incluindo a rede pública estadual de Minas Gerais e a rede pública municipal de Belo Horizonte<sup>22</sup>, modelos mistos de gestão com o estabelecimento de parcerias público privadas (PPP), parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSC), terceirização dos profissionais da educação e aquisição de material didático conjugado com “plataformas educacionais” vendidos por empresas privadas.

### 1.5 A gestão híbrida e seus seguimentos de influência

A gestão híbrida é um fenômeno que não se resume apenas à coexistência de militares e não-militares na gestão escolar ou à entrada, da iniciativa privada, na educação pública por meio da compra de plataformas educacionais ou importação de práticas gerencialistas em seu cotidiano. O hibridismo aqui enunciado pode ser compreendido a partir da ideia de “fontes de influência”, trabalhada por Perboni e Oliveira (2021). Segundos os autores, “as percepções e práticas dos diretores escolares se caracterizam pelo hibridismo de concepções, decorrentes de práticas apreendidas no cotidiano da gestão escolar, da normatização dos sistemas de ensino, das disputas na sociedade e das relações sociais vigentes” (Perboni; Oliveira, 2021, p. 22).

Seguindo essa ideia, a gestão escolar também pode ser caracterizada pelo cruzamento de fontes de influência. Dentre essas fontes, destacamos o público diversificado que compõe a rede escolar, haja vista que parte do alunado das escolas militares/militarizadas não é dependente de militares e, em tese, está menos familiarizado com o repertório do militarismo, podendo ser fonte de tensionamento na rede de ensino.

---

<sup>22</sup> A rede pública estadual de Minas Gerais iniciou o Projeto Somar em 3 unidades escolares, por meio de parceria com uma Associação do Estado da Bahia denominada CETEB (Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia). Segundo fonte do próprio Estado “no Projeto Somar, o Ceteb tem a gestão pedagógica e administrativa da escola, com a contratação dos professores, do pessoal de apoio, da estrutura e logística. Diretores e vice-diretores são vinculados à SEE/MG.” Fonte: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/secretaria-de-educacao-da-inicio-ao-projeto-somar-em-tres-escolas-da-rede-estadual-neste-ano-letivo>. Acesso em 03/08/2023. A rede pública municipal de Belo Horizonte, por sua vez, estabeleceu uma parceria público privada com uma empresa denominada Inova BH. Segundo o site da empresa, cabe a Inova BH “a construção e a administração de 51 Escolas ao longo de 20 anos.” A empresa informa que será responsável pela “por um período total de 20 anos, contando da entrega da 1ª unidade, pela prestação de serviços não pedagógicos, tais como: limpeza e conservação, manutenção predial, segurança patrimonial e gestão de utilidades”. Fonte: <https://inovabh.com.br/>. Acesso em 03/08/2023.

Outra fonte de influência se relaciona com o repertório acadêmico e cultural trazido por diretores pedagógicos, especialistas, professores e servidores administrativos que não tiveram formação militar, mas que adentram e constroem uma carreira profissional no seio de um ambiente militarizado. O rol de experiências no chamado “mundo civil” acaba produzindo uma gestão carregada de valores exógenos ao militarismo, que podem ser assimilados ou rejeitados nesse processo de hibridização, a depender da correlação de forças instituída na unidade escolar e na forma democrática ou hierarquizada de responder aos dissensos apresentados.

Nesse sentido, alunos, servidores e militares acabam produzindo discursos que, ora convergem, ora se antagonizam. Santos e Diedrich (2021), ao estudar a dinâmica de interações em um Colégio Militar de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, trabalharam com o conceito de forças centrípetas e forças centrífugas para descrever essas interações:

As vozes sociais militares ganham força quando a interação é monitorada por aqueles que formularam e fiscalizam tais regras, muitas vezes, sem a presença dos militares, abre-se espaço para outras vozes. As interações regradas e vigiadas por militares, com signos desse contexto social, cultural e ideológico do Exército e da Brigada Militar, auxiliam nas forças centrípetas que buscam manter essas vozes, as militares, como o centro da interação. Porém, notamos também que, em interações não tão estruturadas, sem a presença dos militares, forças centrífugas conseguem deixar outras vozes emanarem e possibilita um encontro e um diálogo entre essas outras vozes (Santos, Diedrich, 2021, p. 94).

Nesse encontro, é importante que se diga que tanto entre os militares quanto entre os não-militares podemos encontrar perfis conciliadores e intransigentes. Não é incomum que não-militares reproduzam práticas de subordinação e hierarquia com seus pares, emulando valores próprios do militarismo. Em outro sentido, também encontramos militares que, longe de sua tarefa fundamental de praticar a segurança ostensiva, apresentam-se mais distensionados dentro do contexto educacional, ainda que seja inegável os valores e finalidades que guiam a educação militar.

Diante desse cenário, antes de adentrar o objeto propriamente dito desta pesquisa, julgamos ser importante apresentar esse espaço de trabalho e pesquisa que é o CPTM. Consideramos que apresentar a história da instituição e o seu percurso mediado por condicionantes sociais, políticos e econômicos é importante no desenvolvimento dessa pesquisa.

## 2 A GESTÃO ESCOLAR NO CTPM

### 2.1 Militarismo, PMMG e origens do CTPM

A história do Colégio Tiradentes em Minas Gerais não pode ser desvelada a contento sem que abordemos o conceito de militarismo que envolve sua criação e que tem influenciado o debate educacional do país em face do fenômeno da militarização de escolas públicas. O termo militarismo deriva da junção do substantivo latino *miles*, *-itis* que significa soldado, soldados e origina as palavras militar, milícia e militante; acrescido do sufixo *ismo* que indica uma crença, arte, sistema político, modo de proceder ou pensar e forma palavras como materialismo, surrealismo e socialismo.

A etimologia, no entanto, indica apenas um caminho para a compreensão desse fenômeno e não encerra a complexidade que esse tema produz. Assim sendo, Jorge da Silva<sup>23</sup>, no Dicionário crítico das ciências sociais dos países de fala oficial portuguesa, discorre sobre o militarismo e afirma que esse pode ser considerado como “uma ideologia segundo a qual a expressão militar do poder de um Estado tem primazia na formulação e condução das políticas públicas, do que resulta a preponderância dos militares em relação aos civis ou a sua forte influência na tomada de decisões” (Militarismo, 2014, p. 349).

Já a respeito do uso do termo na história contemporânea, Gianfranco Pasquino, no Dicionário de Política, esclarece:

O termo aparece pela primeira vez na França durante o Segundo Império na boca dos republicanos e dos socialistas, para denunciar o regime de Napoleão III. O termo se difundiu rapidamente na Inglaterra e na Alemanha, para indicar a predominância dos militares sobre os civis, a crescente penetração dos interesses de caráter militar no tecido social e sua ampla aceitação, o emprego de recursos obtidos com o sacrifício da população e com prejuízo da cultura e do bem-estar e o desperdício das energias da nação nas forças armadas. Militarismo veio, por último, a significar concretamente o controle dos militares sobre os civis e a sistemática vitória das instâncias dos primeiros sobre os segundos (Militarismo, 1998, p. 749).

É possível perceber a predominância dessa ideologia em nosso país quando observamos a participação das forças armadas em diversos momentos determinantes da república, desde sua origem, quase sempre por meio de golpes militares: a proclamação da nossa república (1889), o início da Era Vargas (1930), a implantação do Estado Novo (1937), a deposição de Getúlio (1945) e o último regime ditatorial (1964-1985).

---

<sup>23</sup> Ex-professor da Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Coronel reformado, ex-chefe do Estado-Maior da Polícia Militar e Secretário de Estado de Direitos Humanos do Rio de Janeiro.

Há que se destacar, nesse histórico, o governo Bolsonaro no período 2019-2022 que, embora eleito no regime democrático, alçou um ex-militar ao posto de presidente da república e foi marcado pelo crescimento da presença de militares<sup>24</sup> em ministérios e cargos do alto escalão e pelo claro incentivo à militarização da educação<sup>25</sup>.

No âmbito de Minas Gerais, o militarismo se cristalizou enquanto instituição no que hoje é a Polícia Militar de Minas Gerais, força de segurança que origina os CTPM e que nasce, a depender do historiador<sup>26</sup>, em meados do século XVIII, no período do Brasil colônia. Oliveira Júnior (2007) assim nos relata:

Com relação a Minas Gerais, toma-se o Regimento Regular de Cavalaria de Minas como a primeira corporação de polícia mineira, instalada em 1775 em Vila Rica (atual Ouro Preto) pelo governador da capitania. Tinha a finalidade de manter a guarda do governador, executar o policiamento da cidadania e, caso necessário, ser empregada em serviço exterior de acordo com ordens do imperador (Oliveira Junior, 2007, p. 69).

Desse esse período até a atualidade, a PMMG teve várias nomenclaturas e sofreu inúmeras modificações institucionais, de acordo com a organização político-administrativa do país em seus períodos de colônia, império, reinado e república – incluso o período de ditadura militar, entre 1964-1985<sup>27</sup>, que modificaram sua estrutura, concepção e finalidade. Suas ações oscilaram da tarefa de impedir o contrabando de ouro da coroa portuguesa, passando por sua instrumentalização política por parte das oligarquias da Primeira República até a detenção e perseguição de comunistas durante a ditadura militar (Barros, 2005). A respeito do processo de militarização da polícia, o autor complementa:

Afastar os policiais militares do mundo civil foi um bom mecanismo para deixar distante da população os membros oriundos da sua comunidade que não deixavam de participar de levantes e movimentos de oposição ao poder estabelecido. A militarização apareceu, em tais circunstâncias, não só como proteção do Estado e manutenção da ordem, mas, também como **elemento de “descontaminação” dos comportamentos e “modos de ser” do que se entendia como “classes desordeiras” e “perigosas”** (Barros, 2005, p. 39, grifo nosso).

<sup>24</sup> Vide relatório do TCU de 17 de julho de 2020, que demonstra o aumento de quase 100% de militares em apenas um ano de governo: de 3.515 militares em 2019 para 6.157 em 2020 (Brasil, 2020, p. 3).

<sup>25</sup> Vide Subsecretaria de Fomento às Escolas Cívico-Militares (SECIM), instituída pelo Decreto nº 9.465, de 02 de janeiro de 2019 (Brasil, 2019a) e Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (PECIM), instituído pelo Decreto nº 10.004, de 05 de setembro de 2019 (Brasil, 2019b). O Decreto que instituiu o PECIM foi revogado (Decreto nº 11.611, de 19 de julho de 2023) no governo Lula.

<sup>26</sup> O uso da data de 1775 como origem da PMMG é adotada por alguns historiadores como estratégia para garantir que Tiradentes, enquanto figura histórica e símbolo de liberdade, seja compreendido como membro da corporação. Outros historiadores adotam data de 1808 (vinda da família real para o país) como inauguração/início da maturação da polícia no Brasil. Ver Barros (2005) e Decreto-Lei nº 9.208, de 29 de abril de 1946 (Brasil, 1946).

<sup>27</sup> A PMMG cumpriu um papel primordial na consecução do golpe militar de 1964, sob o governo de Magalhães Pinto. Ver Silva (2014).

Nesse sentido, a atuação dos militares, no âmbito da educação básica, não pode ser compreendida desvinculada dos interesses políticos dos ocupantes do poder em cada momento histórico e dos interesses da própria corporação. Desde a escolha do Comandante Geral pelo governador, da definição da missão institucional da corporação, do município onde um CTPM será ou não criado até a escolha do diretor pedagógico, é inegável a influência política sofrida e exercida pela PMMG. Conforme nos indica Fonseca:

Na verdade, há muito a PMMG desempenha um papel estratégico na condução da política do Estado, seja devido às umbilicais e históricas relações entre os governos – em suas esferas federal e estadual – e os órgãos de segurança pública, seja pelo próprio espaço que a Polícia conquistou entre a população mineira (Fonseca, 2002, p. 57).

A partir desse espaço ocupado pela PMMG no Estado, buscamos compreender seu envolvimento na educação básica até a criação do CTPM. Para tanto, voltamo-nos às suas atribuições legais constantes no Capítulo III – Da Segurança Pública da *Constituição da República Federativa do Brasil* de 1988, que, em seu parágrafo 5º, do artigo 144, assim define sua responsabilidade: “§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil” (Brasil, 1988, n.p.).

A leitura da Carta Magna não nos permite constatar qualquer previsão legal para que as forças armadas ou as forças de segurança pública exerçam função na educação pública nacional. Por outro lado, encontramos nas três *Leis de Diretrizes e Bases da Educação* que foram promulgadas em nosso país (Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971 e Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), a previsão da existência do ensino militar, sempre delegando sua regulação para uma “lei especial” ou “legislação específica”, senão vejamos os textos sobre esse tema em cada LDB:

Art. 6º O Ministério da Educação e Cultura exercerá as atribuições do Poder Público Federal em matéria de educação.

[...]

§ 3º O ensino militar será regulado por lei especial.” (BRASIL, 1961, n.p.)

Art. 68. O ensino ministrado nos estabelecimentos militares é regulado por legislação específica” (Brasil, 1971, n.p.).

“Art. 83. O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino” (Brasil, 1996, n.p.).

É nítido que os artigos das LDBs que versam sobre o ensino militar são profundamente lacônicos, levando-nos a concluir que essa regulamentação superficial, criada no período da ditadura militar, permaneceu no período democrático por meio de uma postura tímida do poder civil sobre os militares, não distinguindo a instrução militar com intuito de formar os quadros da própria instituição da educação básica com o intuito de educar a população em geral. Tal situação abriu lacunas para que essa “legislação própria” do ensino militar abrigasse ampla margem de interpretações e se constituísse com baixo controle social e pouca ou nenhuma regulamentação civil.

Antes mesmo desse contexto de fragilidade normativa sobre o ensino militar, surgia, em 1949, o então Ginásio Tiradentes no Departamento de Instrução da Polícia Militar (Minas Gerais, 1949), primeira unidade do CTPM criada por iniciativa do policial militar Tenente Argentino Madeira, reformado como Coronel, que dá nome à maior escola de toda a rede CTPM. O CTPM/Argentino Madeira, à época Ginásio Tiradentes, funcionou na atual Academia de Polícia Militar entre os anos de 1949 até 1964 e hoje situa-se no bairro Santa Tereza, em Belo Horizonte/MG. Até 1949, portanto, toda a instrução/ensino militar promovido pela PMMG era voltado exclusivamente para a formação dos praças e oficiais dentro da carreira militar.

Segundo publicação da própria PMMG *Policiais Militares - Protagonistas da História*, Argentino Madeira, durante sua formação como militar na cidade de Barbacena, observou que “nenhum integrante da Polícia Militar estudava no colégio estadual da cidade, que abrigava somente as elites locais”, assim como o incomodava “o baixo nível cultural dos instrutores, mesmo quando a instrução era especificamente militar” (Polícia Militar de Minas Gerais, 2016, p. 150).

Tal relato coaduna com o período histórico brasileiro, pós década de 1930, quando “o rompimento da velha ordem trouxe para a pauta das reivindicações sociais das novas camadas a necessidade crescente de educação escolar” vinculada com o “descompasso existente entre a oferta e a demanda” (Romanelli, 1986, pp. 68 e 83).

A lei de criação do Ginásio Tiradentes (atual 6º ao 9º ano do ensino fundamental), estabelecia, em seus artigos, que se tratava de um estabelecimento de ensino secundário<sup>28</sup>, com preferência de matrícula para servidores da Polícia Militar, seus dependentes e admissão de outros candidatos, caso restassem vagas.

---

<sup>28</sup> No Brasil, à época, o ensino secundário correspondia à segunda metade do ensino fundamental até o ensino médio, também conhecido como ginásio.

Após quase quatorze anos da criação do primeiro colégio, observa-se uma rápida ampliação da quantidade de unidades do CTPM, fato que se relaciona com o golpe militar ocorrido em nosso país (1964-1985) e que teve o apoio do então Coronel PM José Geraldo de Oliveira, Comandante Geral da PMMG no período de 1962 a 1966.

Conforme demonstram Oliveira e Barbosa (2017, p. 220) “não por acaso, foi durante o comando de Oliveira frente à PMMG (1962-1966) que ocorreu a maior implantação de CTPMs em um menor período de tempo” revelando uma sintonia entre o governo de estado, a polícia militar e a difusão dos “valores militares para além dos quartéis, num período em que o autoritarismo militar vinha ganhando força no Brasil” (Oliveira; Barbosa, 2017, p. 221).

A tabela a seguir, produzida a partir de dados desagregados no site da DEE, demonstra a rápida expansão de unidades do CTPM durante a ditadura militar e apresenta a relação de unidades escolares existentes até o presente, de acordo com seu ano de criação, sendo um total de trinta escolas criadas ao longo dos últimos 68 anos, distribuídas em 26 municípios do Estado de Minas Gerais e atendendo uma média de 23.161 alunos, nos anos iniciais e finais do ensino fundamental e ensino médio:

**Tabela 1 – Unidades do CTPM por data de inauguração**

<b>Cidade</b>	<b>Data de inauguração</b>	<b>Quantidade de alunos atendida em 29/12/23</b>
<b>Belo Horizonte – Argentino Madeira</b>	10/11/1949	2524
<b>Juiz de Fora</b>	06/06/1963	1015
<b>Barbacena</b>	19/11/1963	919
<b>Diamantina</b>	27/11/1963	454
<b>Bom Despacho</b>	20/01/1964	655
<b>Montes Claros</b>	24/01/1964	962
<b>Uberaba</b>	01/02/1964	736
<b>Lavras</b>	13/02/1964	633
<b>Manhuaçu</b>	04/12/1964	626
<b>Governador Valadares</b>	21/04/1965	971
<b>Passos</b>	21/03/1966	614
<b>Belo Horizonte – Nossa Senhora das Vitórias</b>	28/12/1978	750
<b>Ipatinga</b>	31/01/1979	891
<b>Patos de Minas</b>	09/11/1981	669
<b>Teófilo Otoni</b>	09/03/1999	509
<b>Belo Horizonte – Gameleira</b>	27/04/2001	1209
<b>Contagem – José Mauro de Vasconcelos</b>	31/05/2001	953
<b>Belo Horizonte – Minas Caixa</b>	31/05/2001	1228
<b>Betim</b>	05/02/2004	851
<b>Vespasiano</b>	02/01/2007	504
<b>Pouso Alegre</b>	05/09/2014	325
<b>Uberlândia</b>	05/09/2014	1005
<b>Divinópolis</b>	06/11/2015	556
<b>Contagem – Avelino Camargos</b>	06/01/2016	854
<b>Curvelo</b>	06/02/2016	352
<b>São João Del Rei</b>	25/11/2016	318

<b>Sete Lagoas</b>	25/11/2016	696
<b>Araguari</b>	31/10/2017	451
<b>Itabira</b>	28/12/2017	480
<b>Ubá</b>	28/12/2017	451

Fonte: DEE, 2023.

Atualmente, a PMMG e o governador do estado, Romeu Zema, do Partido Novo, buscam a ampliação do quantitativo de unidades do CTPM, pretensão inviabilizada devido à insuficiência numérica de cargos disponíveis na Lei de cargos nº 15.301 de 2004 que possam ser providos na direção pedagógica e nos cargos de professores, especialistas, auxiliares e assistentes administrativos. No caso dos Diretores Pedagógicos, por exemplo, cargo imprescindível ao funcionamento de qualquer unidade escolar autônoma, a Lei nº 15.301/2004 estabelece o limite de 30 (trinta) cargos: “8º-D - Os cargos de Diretor de Escola do Colégio Tiradentes da Polícia Militar são de provimento em comissão, e o seu quantitativo é de trinta cargos” (Minas Gerais, 2004, n.p.).

Tramita, junto à Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG), o Projeto de Lei nº 406/23, que propõe a ampliação desses cargos na PMMG com a consequente redução de cargos da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), além de outras disposições, como a possibilidade de o CTPM firmar instrumentos de colaboração com órgãos federais, estaduais, municipais e entidades privadas, além de estabelecer contribuição escolar para o custeio de material didático (Minas Gerais, 2023).

Tal projeto de lei visa garantir respaldo legal para a expansão da rede CTPM, além de viabilizar a entrada do setor privado na gestão pública, inclusive por meio da aquisição privada de material didático pelas famílias dos alunos. Em síntese, o referido projeto busca dar legalidade a uma situação fática que já ocorre na rede de ensino.

A respeito do aumento numérico de escolas militares, Castro (2016), em pesquisa sobre a ampliação da administração militar em escolas públicas do estado de Goiás, que se destaca no cenário nacional pelo grande número de escolas militares, afirma que:

A experiência não apenas perde seu caráter mais pontual, como informa a existência de um expressivo modelo paralelo de Educação, que envolve a presença de uma instituição com concepções, normas, valores e procedimentos calcados em referências simbólicas e identidade própria” (Castro, 2016, p. 34).

Assim, embora algumas unidades do CTPM tenham surgido com sede própria, as unidades do CTPM também integram o fenômeno da militarização uma vez que se trata de escolas públicas e sua expansão impacta a rede pública geral, muitas vezes por meio de cessão

de uso, doação do imóvel ou “absorção” de escola pública, assim como pelo uso de regramentos legais oriundos da educação básica regular.

Em 1949, a Lei nº 480, que criou o primeiro Colégio Tiradentes, à época Ginásio Tiradentes, em seu artigo 4º, parágrafo único, já prenunciava a hibridização que viria a se consolidar no presente, ao afirmar que:

Art. 4º - Os cargos de direção, magistério e administração serão preenchidos por elementos dos quadros da Polícia Militar.

Parágrafo único – Sempre que conveniente, poderão, mediante acordo, ser aproveitados professores civis do Departamento de Instrução ou **elementos estranhos à Corporação**” (Minas Gerais, 1949, n.p., grifo nosso).

Em 1969, o Decreto Estadual nº 11.636, que aprovava o Regulamento Geral da PMMG, informava, em seu artigo 3º, inciso XV, que compete à Polícia Militar “ministrar educação e ensino e prestar assistência, por meio de estabelecimentos próprios, na forma e nos limites da legislação a respeito” (Minas Gerais, 1969, n.p.). Apesar de manifestar essa competência de ministrar a educação só em 1969, nessa época, a PMMG já contava com 11 unidades do CTPM em funcionamento.

Em 1970, o Decreto Estadual nº 12.398, que estabelecia as normas para admissão de professores no Colégio Estadual Tiradentes da Polícia Militar, informava, em seu artigo 2º, que caberia “ao órgão próprio da Polícia Militar, designado pelo Comandante Geral, realizar até 31 de janeiro de cada ano concursos para provimento de cadeira e os exames de suficiência (seleção)” (Minas Gerais, 1970, n.p.).

Todavia, apenas em 1973, com a Lei Estadual nº 6.260, a PMMG instituiu o Sistema de Ensino da Polícia Militar (Minas Gerais, 1973). Até essa data, as unidades do Colégio Tiradentes existentes, com exceção do CTPM/Argentino Madeira, eram tratadas como “anexos” e estavam sediadas nas cidades em que existiam batalhões da PMMG: Juiz de Fora, Diamantina, Uberaba, Governador Valadares, Bom Despacho, Lavras, Barbacena, Montes Claros, Manhuaçu e Passos.

## 2.2 Criação do Sistema de Ensino

A Lei nº 6.260 de 1973 reiterava a função precípua da PMMG em formar os quadros da própria organização, acrescido da “assistência educacional” aos dependentes dos militares e não-militares:

Art. 1º - A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, tendo em vista o disposto no art. 68 da Lei Federal nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, manterá sistema próprio de ensino, com a finalidade de proporcionar ao respectivo pessoal a capacitação para o exercício dos cargos e funções previstos em sua organização, **bem como proporcionar assistência educacional aos seus dependentes.**

[...]

Art. 5º - O Ensino de 1º e 2º grau, ministrados nos diversos Colégios Tiradentes da Polícia Militar, visa a **assegurar assistência educacional permanente aos servidores da corporação, bem assim aos seus dependentes e aos dependentes dos civis, segundo o que estabelece os dispositivos regulamentares** (Minas Gerais, 1973, n.p., grifo nosso).

Com a criação de seu Sistema de Ensino, a PMMG realizou uma modificação fundamental em relação à Lei nº 480 de 1949, que criava o primeiro Colégio Tiradentes, estruturando paulatinamente o arranjo administrativo que garantiu o funcionamento dos colégios até o momento. Dessa forma, a Lei nº 6.260 de 1973 permitiu que a corporação regulamentasse o uso de força de trabalho não-militar, oriunda de fora dos quadros da PMMG, por meio de convênio com a Secretaria de Estado da Educação:

Art. 6º - Os professores, os especialistas em Educação e o pessoal administrativo e auxiliar **serão regidos por legislação própria do pessoal da Polícia Militar e do respectivo Sistema de Ensino.**

§ 1º - os professores das quatro primeiras séries do Ensino do 1º grau, necessários ao desempenho das atividades nos Colégios Tiradentes, **pertencerão à Secretaria de Estado da Educação, colocados à disposição da Polícia Militar, mediante termo de convênio a ser assinado entre as partes.**

§ 2º - **aplica-se o Estatuto do Magistério de 1º e 2º graus aos atuais professores civis da Polícia Militar, até que seja sancionado o seu Estatuto próprio** (Minas Gerais, 1973, n.p., grifo nosso).

A lei que instituiu o Sistema de Ensino da PMMG se utilizava dos servidores pertencentes à SEE/MG por meio do mecanismo de disposição; a referida legislação afirma que esses servidores seriam regidos por legislação própria da PMMG e, no entanto, informa também que, enquanto não houver estatuto próprio do pessoal civil da PMMG, os servidores se enquadrarão na legislação que rege o quadro do magistério do Estado.

A lei acima mencionada revela uma estratégia da corporação em absorver servidores oriundos de outro órgão do Estado, que tem regras estatutárias próprias, ao mesmo tempo em que determina que eles sigam normas próprias da PMMG. Tal “vínculo duplo” foi e continua sendo uma das fontes de contradição existentes na gestão produzida dentro do CTPM, haja vista que o referido estatuto próprio dos servidores civis da PMMG não foi concretizado até hoje.

Não obstante o uso da força de trabalho não-militar para o exercício da docência nas unidades do Colégio Tiradentes, a lei do Sistema de Ensino de 1973 estabelece uma separação nos processos de supervisão, orientação e inspeção, entendidos aqui como a gestão em sentido

estrito, que permaneceu sob a responsabilidade dos militares por meio de sua Diretoria de Ensino:

Art. 7º - A supervisão, a orientação e a inspeção do ensino do sistema da Polícia Militar serão exercidas pela sua Diretoria de Ensino, cabendo a esta expedir normas, diretrizes e demais instruções para o cumprimento de legislação vigente, de modo a assegurar às unidades escolares a realização dos seus objetivos (Minas Gerais, 1973, n.p.).

Naquele momento histórico, a PMMG faz uso da mão de obra do magistério estadual para educar os dependentes dos militares, mantendo, porém, a gestão do processo educacional sob seu comando. Além de aprofundar a divisão técnica do trabalho<sup>29</sup> e estabelecer relações de poder extremamente verticalizadas, tal artigo evidencia que o encontro entre militares e não-militares, na educação básica da instituição, nasce profundamente cindido.

Em 2012, foi promulgada a Lei Estadual nº 20.010, de 2012, reorganizando o Sistema de Ensino na PMMG. Em consonância com a nova lei, o sistema se divide entre a Academia de Polícia Militar, que se orienta para a formação de seus quadros militares, e os Colégios Tiradentes da Polícia Militar, que ofertam a educação de nível básico e são coordenados pela DEE. Nos termos da lei, os CTPMs são definidos como:

Art. 6º Os CTPMs são unidades autônomas entre si, instituídas por ato do Comandante-Geral da Polícia Militar, e têm como objetivo **preparar os alunos para o ingresso à carreira militar**.

Parágrafo único. Os CTPMs mantêm regime disciplinar compatível com o **preparo para o ingresso à carreira militar**, e suas vagas destinam-se ao seguinte público, observada a ordem de prioridade a seguir:

I – dependentes de militares da PMMG e do Corpo de Bombeiros Militar;

(Inciso com redação dada pelo art. 1º da Lei nº 20.606, de 7/1/2013.)

II – dependentes de servidores das carreiras a que se referem os incisos VII a XI do art. 1º da Lei nº 15.301, de 10 de agosto de 2004;

III – demais candidatos que preencham os requisitos de seleção das unidades (Minas Gerais, 2012<sup>a</sup>, n.p., grifo nosso).

A Lei nº 20.010 de 2012 inova ao elencar, em seu primeiro artigo, que os CTPMs têm o intuito de “preparar os alunos para o ingresso na carreira militar”, além de manter as prioridades de vagas para os dependentes da PMMG, sendo as vagas remanescentes ofertadas à comunidade geral por meio de sorteio. Tal fator demonstra o caráter de endogenia<sup>30</sup> que

<sup>29</sup> Segundo o Dicionário de Verbetes do GESTRADO (Grupo de estudos sobre política educacional e trabalho docente), utilizando-se dos estudos de Louis LeVasseur, a divisão técnica do trabalho na escola “consiste na introdução de um grande número de novos agentes, trabalhando em torno dos docentes, e cuja função consiste em se encarregar das diferentes dimensões da educação dos alunos, o que já não pode ser feito apenas pelos professores”. Ainda segundo o verbete, “os agentes escolares, tendo funções e estatutos profissionais diferentes, intervêm com os mesmos alunos, mas em nome de valores diferentes” (LeVasseur, 2010, n.p.).

<sup>30</sup> Fenômeno observado por Castro (2021) em relação aos alunos da Academia Militar das Agulhas Negras.

caracteriza a instituição, ou seja, o colégio funciona como um mecanismo de reprodução da instituição Polícia Militar, dos valores militares nos estudantes desde a educação básica e achatamento da diversidade presente no ambiente escolar.

Diferentemente do período em que a Lei nº 6.260 de 1973 foi publicada, em 2012, a PMMG já contava com carreiras próprias de servidores ligados ao quadro administrativo (auxiliares e assistentes administrativos) e do quadro do magistério (professores, supervisores, diretores e vice-diretores), devido à publicação da Lei nº 15.301 de 10 de agosto de 2004, que instituiu as carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social do Poder Executivo (Minas Gerais, 2004).

A criação da carreira de Analista de Gestão, em 2004, e seu provimento na DEE, a partir de 2018, foi um reflexo claro da Nova Gestão Pública em Minas Gerais. A mensagem de encaminhamento do Projeto de Lei nº 1.343 de 2003, que redesenhou e criou novas carreiras no estado de Minas Gerais, assinada pelo então governador Aécio Neves, é reveladora desse momento:

Neste sentido, a implementação do novo modelo de gestão da administração pública estadual, proposto através das diversas medidas que compõem a reforma administrativa em curso, pressupõe, entre outros fatores, a instituição de Planos de Carreiras compatíveis com as diretrizes apontadas pelo atual governo, objetivando a valorização do servidor e o aumento da eficiência na prestação de serviços públicos (Minas Gerais, 2003, n.p.).

Em Minas Gerais, a NGP produziu seus reflexos na política denominada “Choque de Gestão”, instituída a partir de 2003 até 2010 pelo governo Aécio Neves, e continuada pelo governo Anastasia 2010-2014, em toda a administração pública estadual, incluso a PMMG, que passou a adotar a “Gestão para Resultados” em seus Planos Estratégicos. Foi especificamente no Plano Estratégico para o período de 2009 a 2011 que a PMMG explicita claramente a adoção da NGP no interior da instituição:

O estabelecimento dessa nova filosofia administrativa, denominada de Administração Pública Gerencial, vem substituir o modelo burocrático e seu principal fundamento caracteriza-se por decisões e ações orientadas por resultados, voltadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos e baseado no planejamento com execução de forma descentralizada e transparente. Podem ser citados como princípios norteadores dessa reforma: a desburocratização (flexibilidade de gestão), descentralização, transparência (controle social), avaliação de resultados, accountability (prestação de contas), ética, profissionalismo e enfoque no cidadão (Minas Gerais, 2009, p. 8).

Toda essa mudança institucional repercutiu diretamente na gestão educacional praticada pela DEE, com reflexos na gestão escolar desenvolvida pelas unidades do Colégio Tiradentes. No caso do cargo de Analista de Gestão-Pedagogo, as ideias manifestas nas atribuições do edital do concurso público que proveu esse cargo, apontam para a necessidade organização da rede de ensino:

Orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico; orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro das unidades de Colégio Tiradentes da PMMG, no âmbito de sua área de atuação; garantia de regularidade do funcionamento das Unidades de CTPM, em todos os aspectos; responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as Unidades, e a Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social – DEEAS. Exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional. (MINAS GERAIS, 2014c)

Para além da lógica gerencialista, a PMMG estabelece aproximações e distanciamentos com a Secretaria de Estado de Educação, a depender do que é observado ou dos interesses estabelecidos pela corporação. As aproximações com a rede estadual ocorrem, por exemplo, por meio da utilização das Superintendências Regionais de Ensino (SRE) para emissão do Certificado de Autorização de Títulos (CAT)<sup>31</sup>, na participação em projetos da SEE/MG de interesse da PMMG, como o Trilhas do Futuro<sup>32</sup> ou no Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE)<sup>33</sup>.

Já o distanciamento pode ser percebido quando olhamos a estrutura organizacional composta de militares e não-militares; os ritos próprios utilizados no processo de contratação de servidores; a forma de escolha dos diretores pedagógicos; o reajuste salarial dos servidores não-militares da PMMG que é vinculado ao reajuste dos militares e não dos demais profissionais da educação ou mesmo a utilização de material apostilado e “sistema de ensino” de empresa privada<sup>34</sup> pago pelos pais e responsáveis em detrimento da adesão ao Programa Nacional do Livro Didático (PNLD).

<sup>31</sup> O CAT é uma autorização para o exercício da docência a título precário que é fornecido a candidatos ao cargo de Professor de Educação Básica, dos componentes curriculares dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio para professores que não possuem habilitação para lecionar determinado componente curricular.

<sup>32</sup> Trata-se de projeto do governo do estado de Minas Gerais para a oferta gratuita de cursos técnicos aos estudantes e egressos do ensino médio.

<sup>33</sup> O SIMAVE verifica o nível de apropriação de conhecimentos e habilidades alcançado pelos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática, por meio de dois programas de avaliação: o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) e o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA).

<sup>34</sup> Desde 2018 o CTPM trabalha com material didático e plataforma digital da empresa Editora Positivo LTDA. O material é pago pelos responsáveis dos alunos matriculados e é condição para efetivação da matrícula na rede de ensino CTPM.

Por sua vez, a SEE/MG também realizou um movimento de afastamento em relação ao CTPM. A Secretaria de Educação, por meio da Subsecretaria de Educação Básica, exarou dois ofícios que indicam essa “entrega de custódia” da SEE/MG para a PMMG. O primeiro, Ofício nº 369 de 2010 (ANEXO A), afirma a existência de um sistema próprio de ensino da PMMG e orienta o serviço de inspeção da SEE/MG a respeito do CTPM:

Senhora Diretora,

Solicitamos à V.S.<sup>a</sup> orientar ao Serviço de Inspeção responsável pelo acompanhamento dos Colégios Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais, que por decisão da Secretaria de Estado, a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais está autorizada a organizar seu próprio Sistema de Ensino.

**Portanto, deve-se considerar na organização pedagógica dos Colégios Tiradentes, a manifestação da Instituição em observar ou não as normas específicas destinadas às escolas estaduais de Minas Gerais (Anexo A, n.d., n.p., grifo nosso).**

O segundo documento, intitulado Ofício Circular SB/SOE/DFRE nº 3/2014 (Anexo B), oriundo da Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola da SEE/MG, reitera as orientações sobre a Inspeção Escolar e dispensa as Superintendências Regionais de Ensino (SRE) “de realizar a inspeção escolar regular nas unidades do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais” podendo, no entanto, realizar “diligências às unidades de ensino do Colégio Tiradentes, por demanda da SEE, em situações específicas, que visem salvaguardar interesses administrativos da Secretaria de Estado da Educação” (Anexo B, n.d., n.p.).

Esse histórico nos leva a crer que a concepção de uma identidade puramente militar, a ideia de sistema “próprio” de ensino e a alegada autonomia administrativa das unidades do CTPM são parte de um processo inconcluso, em um jogo em que há interesse de parte a parte em manter essa dubiedade sistema próprio/rede pública estadual. A identidade militar é mobilizada, por exemplo, quando há interesse em manter alguma idiossincrasia do meio militar<sup>35</sup> ou quando se decide pelo não cumprimento de algum preceito educacional legislado para a rede pública. Já a identidade de escola pública é mobilizada quando o Estado arregimenta os CTPM às demais escolas públicas estaduais no *ranking* do IDEB ou quando o CTPM faz uso de algum recurso público oriundo dos cofres da SEE/MG, e não da PMMG. Da mesma forma, sua identidade pública é exortada quando, no vestibular, os estudantes egressos do

---

<sup>35</sup> Reportagem do portal de notícias G1 de Minas Gerais, de 10 out. 2018, segundo a qual “orientação sobre tranças afro gera protesto de alunas em colégio da PM em Belo Horizonte”. Disponível em <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2018/10/10/orientacao-sobre-trancas-afro-gera-protesto-de-alunas-em-colegio-da-pm-em-belo-horizonte.ghtml>. Acesso em 10 out. 2024.

CTPM se inscrevem como oriundos de escolas públicas para poderem participar do sistema de cotas.

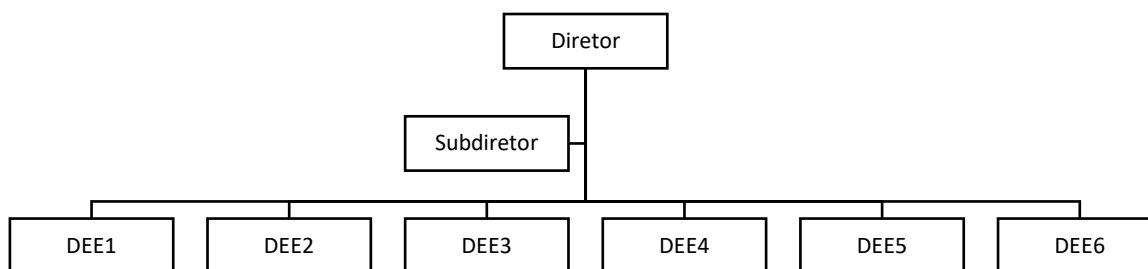
### 2.3 Estrutura Organizacional

Em termos organizacionais, as políticas de educação escolar e assistência social do Comando Geral iniciaram-se por meio da Diretoria de Promoção Social – DPS, criada na Resolução nº 2.158, de 14 de abril de 1989. Em 1998, a DPS foi transformada em Centro de Promoção Social – CPS, tornando-se Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social, em janeiro de 2009, e Diretoria de Educação Escolar, em 2024.

A DEE se configura como uma Unidade de Direção Intermediária dentro da estrutura organizacional da PMMG e se submete ao Comandante Geral, sendo a responsável pela gestão educacional, que se difere em termos de escala e de objeto do que é denominado gestão escolar. Rodrigues e Santos (2011) compreendem que:

a Gestão Educacional está situada no nível macro da Educação no qual se encontram os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Já a Gestão Escolar, estando em nível micro, encontra-se no âmbito das escolas. Pode-se dizer que ambas são distintas, porém interligadas entre si, pois articulam suas ações em busca dos mesmos objetivos em comum: a formação de qualidade para a população (Rodrigues; Santos, 2011, p. 1).

A Diretoria se constitui, hierarquicamente, a partir um Diretor, que possui patente de Coronel PM, seguido de um Subdiretor, com a patente de Tenente-coronel. A esse, submetem-se as seções que são chefiadas por oficiais com patente de Major e classificadas por meio de números, sendo a DEE 1 – Seção de Análise Jurídica e gestão de servidores civis, responsável pela contratação de servidores, produção de editais, controle de licenças, disposições e resposta às demandas jurídicas; DEE 2 – Seção de Inteligência, responsável por realizar “levantamentos” e acompanhamentos relativos a desvios de conduta de servidores e alunos; DEE 3 – Seção de Normas e Planejamento Pedagógico, responsável pela orientação das ações de caráter pedagógico, avaliações, produção de dados educacionais; DEE 4 – Seção de Organização e Atendimento Escolar, responsável pela coordenação da logística, organização do custeio de obras, licitações; DEE 5 – Comunicação Organizacional, responsável pela publicação de notícias, organização de eventos, coordenação da identidade institucional e DEE 6 – Seção Administrativa responsável por secretariar a Diretoria. Tal estrutura pode ser representada da seguinte maneira:

**Figura 1** – Organograma da estrutura administrativa da DEE

Fonte: organograma elaborado pelo autor, 2023.

No âmbito da Diretoria, os únicos profissionais com formação em pedagogia ou qualquer licenciatura são os não-militares, sendo 6 analistas de gestão concursados e 1 servidora em cargo comissionado distribuídos na DEE1 e DEE3. Ressalta-se que, dentre as carreiras militares da PMMG, existem profissionais com formação específica para atuar como médicos, farmacêuticos, psicólogos, dentistas, veterinários ou músicos, mas não existe carreira militar na PMMG para a área de educação com o propósito de atuar na DEE ou nas unidades do CTPM.

Esse fato se coaduna, do ponto de vista do Direito Administrativo, com a afirmação de Ximenes, Stuchi e Moreira (2019), de que as forças de segurança cometem desvio de função em relação à administração escolar:

Não há qualquer menção, na função constitucionalmente reservada às forças de segurança, relacionada à administração de escolas. O arranjo realizado denota uma compreensão equivocada do papel reservado às polícias em relação à educação. Ocorre claro desvio de função, com flagrante inconstitucionalidade diante da incompatibilidade das atribuições do órgão de segurança pública e sua relação com o direito à educação (Ximenes; Stuchi; Moreira, 2019, p. 12).

Se, por um lado, não há previsão legal para que os militares se ocupem da administração escolar, pelo outro, a LDB atual estabelece uma série de requisitos para os profissionais que atuam na gestão da educação em nosso país, desde a necessidade de formação em pedagogia ou em nível de pós-graduação até a experiência docente para exercer quaisquer funções do magistério:

**Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.**

[...]

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

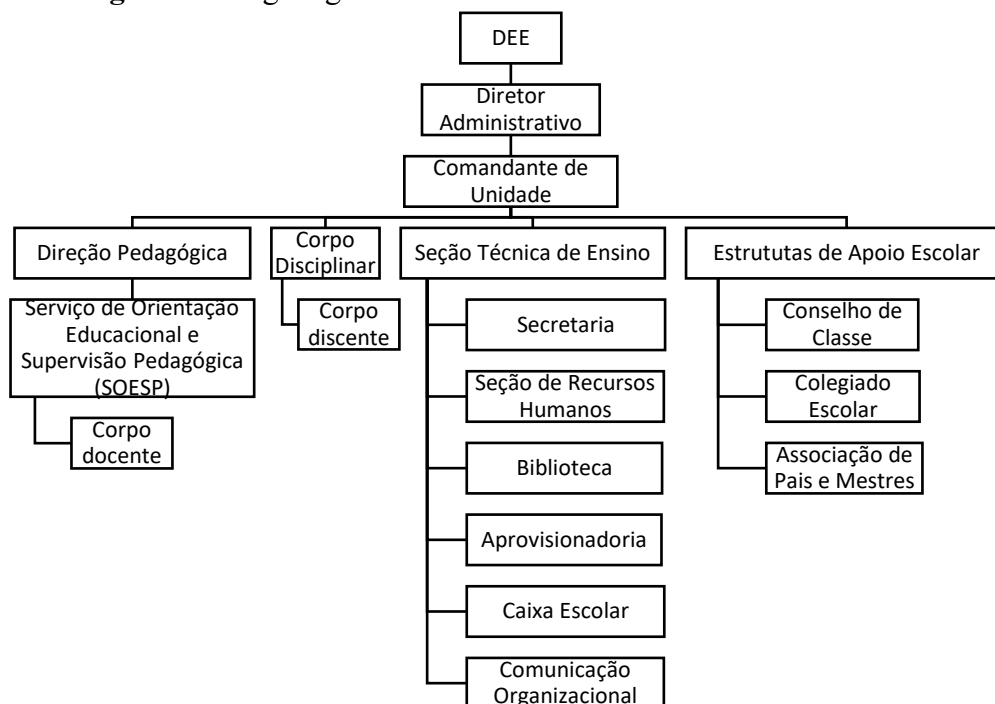
[...]

§ 1º **A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério**, nos termos das normas de cada sistema de ensino. (Renumerado pela Lei nº 11.301, de 2006)

§ 2º Para os efeitos do disposto no § 5º do art. 40 e no § 8º do art. 201 da Constituição Federal, **são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico** (Brasil, 1996, n.p., grifo nosso).

O cumprimento de tais imposições legais é contornado com o emprego de servidores não-militares tanto na DEE quanto nas unidades do CTPM. Ainda assim, a despeito do normativo legal, parte da gestão escolar e educacional é exercida por militares sem formação específica para atuar na educação. Ao voltar nosso olhar para a organização escolar, desconsiderando-se especificidades como tamanho físico da escola, número de turmas existentes ou disponibilidade de servidores, na maioria das unidades do CTPM, temos a seguinte estrutura administrativa:

**Figura 2** – Organograma da estrutura administrativa de um CTPM



Fonte: organograma elaborado pelo autor, 2023.

Cada CTPM está submetido hierarquicamente a um Diretor Administrativo, geralmente um Tenente Coronel, que também cumpre diversas outras atribuições específicas e inerentes ao serviço militar propriamente dito e que não trabalha fisicamente na escola. O Diretor Administrativo, usualmente, cumpre rotinas relacionadas a assinaturas de contratos de servidores ou lida com questões recursais de processos administrativos que extrapolam o interior do CTPM.

Abaixo dele, situa-se o Comandante da Unidade, autoridade máxima no interior da escola. Os Comandantes de Unidade geralmente são oficiais superiores, mas também podem ser oficiais subordinados, em sua maioria reconvocados<sup>36</sup>. Policiais reconvocados são aqueles que cumpriram toda sua carreira na atividade policial e que, após se aposentarem, retornam para o serviço ativo mediante o pagamento de uma gratificação acrescida à aposentadoria, para cumprir alguma função na PMMG.

As demais seções do colégio geralmente são compostas por oficiais subalternos e praças da ativa ou reconvocados e por servidores não-militares do quadro administrativo e do magistério. A ocupação das posições na gestão obedece à lógica de precedência e hierarquia previstos no Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, constante na Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969 (Minas Gerais, 1969b). A esse respeito, Ludwig esclarece:

o modelo administrativo praticado pelas organizações militares no Brasil, seja de ensino ou de outra especialidade, é o de estrutura linear, ou seja, na forma de pirâmide, em cujo vértice repousa a autoridade máxima. Por causa dessa configuração, ela é centralizadora, no sentido de que os que mandam são poucos, daí a preservação da unidade de comando. Nos escalões inferiores, a comunicação não é livre – há necessidade da intervenção dos respectivos chefes. Cada setor possui uma autonomia relativa, subordinando-se apenas em relação à autoridade de linha, isto é, na vertical (Ludwig, 1998, p. 31).

Os servidores não-militares, independente do cargo, função, formação ou das atribuições exercidas, sempre estão subordinados hierarquicamente a qualquer militar. Essa subordinação hierárquica, no entanto, não se traduz em subordinação técnica, haja vista a especificidade do trabalho pedagógico e a falta de formação nessa área da maior parte dos militares. Estabelece-se, então, uma clara divisão técnica do trabalho, além da falta de impessoalidade que definitivamente não é um valor dentro da instituição, marcada,

---

<sup>36</sup> O militar reconvocado é aquele que, após sua reforma (aposentadoria) no serviço ativo, retorna para a corporação e volta a receber, além da gratificação, outros benefícios, como diárias de viagem e indenização de fardamento.

principalmente, pela distinção entre praças e oficiais<sup>37</sup> e entre militares e não-militares. A respeito do princípio constitucional da impessoalidade na efetivação da gestão democrática dentro dos princípios da administração pública, Cury aponta sua importância:

A impessoalidade é um critério de universalidade da norma, geral e abstrata, pelo qual o poder público, na generalidade das leis, se investe contra o arbitrário e se ausenta de atribuir algo a alguém cuja pessoa, enquanto indivíduo, se situaria acima da lei. Para atender o cidadão existente em todas as pessoas e para atender o princípio de igualdade de todos ante a lei, o poder público, em seu ordenamento jurídico, tem que se distanciar da pessoalidade individual de cada qual. A impessoalidade é o momento que opõe o governo das leis ao governo dos homens, já que é a lei que dá autoridade a quem pode agir em nome dela (Cury, 2002, p. 167).

Em relação aos militares que atuam no CTPM, é comum a queixa a respeito de sua designação para o trabalho operacional (policciamento de rua ou em eventos). Ou seja, a lotação no CTPM não garante a plena disponibilidade do militar para as atividades a serem desenvolvidas na escola, produzindo descontinuidade do serviço. Tal situação, custosa para a gestão escolar, agrava-se no caso dos militares da ativa pelo fenômeno da movimentação a que esses profissionais são muitas vezes submetidos, realocando-os em funções, seções, diretorias e mesmo em cidades diferentes em todo o território no qual a PMMG atua<sup>38</sup>.

A cerca do quadro de pessoal de servidores não-militares, existem, na PMMG, os cargos de Auxiliar Administrativo (AAPM), Assistente Administrativo (ASPM), Professor de Educação Básica (PEB), Especialista de Educação Básica (EEB), Diretores e Vice-diretores pedagógicos<sup>39</sup>, cargos comissionados e o cargo que ocupo de Analista de Gestão (AGPM). Exceto o cargo de AGPM que é lotado exclusivamente na DEE, os demais cargos são lotados no interior das unidades do CTPM ou demais diretorias e batalhões da PMMG.

Sobre os Diretores e Vice-diretores pedagógicos, a Resolução nº 4.396, de 06 de maio de 2015, estabelece, em seu artigo 4º, que “a indicação do servidor ao cargo de Diretor Pedagógico e à função de Vice-Diretor Pedagógico será atribuída à administração da Polícia Militar, auxiliada pela comissão avaliadora e a DEEAS”. A Resolução propõe, ainda, a inscrição de candidatos, composição de comissão avaliadora, análise de currículos e apresentação de propostas dos candidatos.

---

<sup>37</sup> Pesquisa de opinião da Fundação João Pinheiro realizada na PMMG, em 2001, demonstrou que 55,4% dos oficiais e 91,4% dos praças compreendiam que existia, na PMMG, duas “polícias”, uma dos praças e outra dos oficiais (Fundação João Pinheiro, 2001, p. 188).

<sup>38</sup> Trata-se de um fenômeno recorrente na PMMG, haja vista que os militares são movimentados rotineiramente entre seções ou diretorias por necessidade do órgão, a pedido ou por decisão do comando.

<sup>39</sup> O cargo de diretor pedagógico e a função de vice-diretor devem ser necessariamente vinculados a um cargo de PEB ou EEB.

Na prática, porém, o que ocorre é a indicação direta dos diretores e vice-diretores pelo Comandante da Unidade. Essa indicação deve ser aprovada pelo Diretor da DEE e, frequentemente, é negociada com o Diretor Administrativo da região em que o CTPM está localizado. Esses cargos são bastante cobiçados pois oferecem um adicional financeiro e são frequentemente utilizados como moeda política dentro da instituição.

Por sua vez, a distribuição do quantitativo de servidores e os cargos existentes nos colégios pode variar de acordo com o tamanho da unidade, número de turmas e alunos. Tal variação também tem como causa a falta de padronização no quadro de pessoal e, no caso dos militares, a rotatividade ou falta de interessados em trabalhar no CTPM.

Feita a exposição da gestão escolar do CTPM, no próximo capítulo, apresentamos nossa revisão de literatura e o estado do conhecimento a respeito da gestão escolar atravessada pelo o ensino militar em nosso país.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa de caráter bibliográfico, muitas vezes denominada como estado do conhecimento, é compreendida por Ferreira como uma tentativa de

[...] mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários (Ferreira, 2002, p. 258).

Nesse sentido, há que se fazer jus a dois trabalhos de vulto a respeito da militarização das escolas públicas no Brasil que são o *Dossiê: Militarização das escolas públicas no Brasil*, da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, em 2019, e o *Dossiê Militarização das escolas públicas no Brasil: tensões e resistências*, da Revista Retratos da Escola 2023.

Para a revisão de literatura, além da leitura dos artigos dos dois dossiês, foi utilizado o acervo do Portal de Periódicos da CAPES e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, estabelecendo-se o recorte temporal dos últimos 10 anos. Os seguintes descritores foram utilizados para direcionar a pesquisa: administração escolar, gestão escolar, Colégio Tiradentes, gestão militar, colégio militar, escola militar e educação militar.

Inicialmente, foi montada uma matriz que combinou os descritores administração escolar e gestão escolar com os descritores Colégio Tiradentes, gestão militar, colégio militar, escola militar e educação militar, por meio do operador booleano “e”. Essa conjugação de descritores foi utilizada no Portal de Periódicos da Capes e, dentro do período estabelecido, resultou em apenas 2 (duas) produções acadêmicas.

Considerando a quantidade baixa de resultados em relação ao tema específico da “gestão escolar militar”, partimos para o uso isolado dos descritores Colégio Tiradentes, colégio militar, escola militar e educação militar, mantendo o recorte temporal dos últimos 10 anos e conjugado com o filtro de periódicos revisados pelos pares. Em um segundo momento, fizemos uso do caractere especial asterisco, ao final dos descritores, para recuperar as possibilidades de termos usados no plural.

A partir dessa estratégia de busca, encontramos 509 produções que, após a leitura inicial dos títulos e descarte de trabalhos em duplicidade ou sem pertinência com nosso tema, foram

reduzidos a 13 artigos<sup>40</sup>, em que foram realizadas a leitura dos resumos. Os artigos escolhidos para leitura na íntegra tinham como objeto um tema que se aproximava do escopo de nossa pesquisa, ainda que não abordassem especificamente a gestão escolar militar:

**Quadro 1** – Revisão de literatura no Portal CAPES no período de 2013-2023

Nº	Autor	Ano	Título do artigo	Descritores utilizados
1	Alves; Toschi	2019	A militarização das escolas públicas: uma análise a partir das pesquisas da área de educação no Brasil	Colégio Militar
2	Dias; Ribeiro	2021	Escolas cívicos militares: conservadorismo e retrocesso na educação brasileira	Escola Militar
3	Lima; Brzezinski; Menezes Junior	2020	Militarizar para educar? Educar para a cidadania?	Colégio Militar Educação Militar
4	Nascimento; Palhano; Weber	2021	Fundamentos históricos da necessidade de novos modelos de gestão da escola pública no Brasil	Gestão Escolar Escola Militar Educação Militar
5	Oliveira	2018	Campo, <i>habitus</i> escolar e <i>habitus</i> militar: internalização de disposições no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Uberaba-MG	Colégio Tiradentes Escola Militar
6	Pinheiro; Pereira; Sabino	2019	Militarização das escolas e a narrativa da qualidade da educação	Colégio Militar Escola Militar
7	Ribeiro; Rubini	2019	Do Oiapoque ao Chuí - As escolas civis militarizadas: a experiência no extremo norte do Brasil e o neoconservadorismo da sociedade brasileira	Gestão Militar
8	Santos	2021	“Sentido, descansar, em forma”: escola-quartel e a formação para a barbárie	Colégio Militar
9	Santos; Andrade	2022	O cenário da gestão escolar compartilhada/cívico-militar como política de expansão da militarização de escolas públicas no Brasil	Escola Militar
10	Santos; Vieira	2019	Colégio da polícia militar Alfredo Vianna: características de uma cultura escolar-militar	Colégio Militar Escola Militar Educação Militar
11	Soares et al	2019	Escola militar para quem? O processo de militarização das escolas na rede estadual de ensino do Piauí	Escola Militar
12	Tiellet	2019	Expansão das escolas e colégios militares retoma a lógica da exclusão	Colégio Militar Escola Militar Educação Militar

<sup>40</sup> Muitas vezes, o título, as palavras-chave ou mesmo o resumo não foram suficientes para identificarmos se o trabalho possuía ou não pertinência com nosso tema. Esse fato se deve ao uso de palavras-chave incongruentes com o cerne da pesquisa ou falta das principais informações no texto do resumo. Tal situação aponta para a necessidade de parametrizar a escrita de resumos e palavras-chave em trabalhos acadêmicos, de forma a garantir maior precisão no processo de pesquisa.

13	Ximenes; Stuchi; Moreira	2019	A militarização das escolas públicas sob os enfoques de três direitos: constitucional, educacional e administrativo	Educação Militar
----	--------------------------	------	---	------------------

Fonte: quadro elaborado pelo autor, 2023.

A seguir, apresentamos os pontos principais discutidos nos trabalhos mapeados que dialogam com nossa pesquisa, evidenciando os temas pertinentes para a gestão escolar, assim como as conclusões a que chegaram os autores dentro desse campo.

Alves e Toschi (2019) realizaram um trabalho de pesquisa bibliográfica sobre o avanço da militarização das escolas públicas no Brasil a partir do governo Bolsonaro, haja vista não terem encontrado estudos, até aquele momento, sobre o estado de conhecimento desse fenômeno no Brasil. Entre os achados, as autoras constataam uma tendência na preocupação sobre a gestão da escola a partir de “mudanças do padrão de liberdade civil” substituída pela hierarquia militar, por exemplo, na falta de eleição de diretores e na absorção de crenças, valores e ideologias próprias do militarismo no âmbito das escolas públicas.

Outro fator apontado diz respeito à “[...] identidade ambígua das escolas militares, que possuem vínculos com dois sistemas estaduais, a educação e a segurança pública, permitindo que a escola atue com privilégios e ordenamento operacional próprios” (Alves; Toschi, 2019, p. 641). As autoras concluem que os estudos sobre esse modelo de escola militarizada se concentram nos temas da gestão escolar, disciplina, perfil do alunado, desempenho escolar e violência, sendo essas algumas questões que ensejam novas pesquisas.

Na mesma direção, Dias e Ribeiro (2021) buscaram compreender o fenômeno recente da militarização, iniciando a pesquisa pelo que denominaram de “novo desenho institucional” das escolas públicas, mas que também tem sido nomeado de “escolas militarizadas”, “escolas de gestão compartilhada” e, por último, “escolas cívico-militares”. Os autores afirmam que a partir desse novo desenho, as forças de segurança pública têm abandonado sua função constitucional precípua para serem desviadas “[...] à condição de gestores de escolas públicas civis”. Os autores apontam como hipóteses que explicam a militarização 1) o senso comum sobre indisciplina, violência intraescolar e necessidade de controle do comportamento dos filhos; 2) a “crise” da educação e o “apagão” da escola pública e a 3) propaganda feita em cima desses “novos modelos” de gestão, que se aproveitam, dentre outros fatores, dos “efeitos da falta de investimento educacional”.

Por fim, os autores sublinham que, apesar desse modelo de gestão ser revestido de novidade, a proposta pedagógica praticada é “velha conhecida da educação”, possuindo caráter

positivista, autoritário, conservador e vinculado à pedagogia tradicional. Nesse sentido, a gestão sob controle militar não se coaduna com as “escolas públicas civis [que] são sustentadas juridicamente pelos princípios da gestão democrática e pelo pluralismo de ideias”. Tal afirmação é corroborada por meio da exposição de um organograma das escolas cívico-militares em que se evidencia que as funções de comando são todas exercidas por militares, não havendo servidores não-militares compondo qualquer núcleo com função deliberativa.

Lima, Brzezinski e Menezes Junior (2020) propõem um estudo a respeito dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMG) a partir da sua contribuição ou não para a solução dos problemas educacionais e formação dos alunos. Ao longo do artigo, os autores constatarem que esses colégios atendem tanto ao público geral quanto aos dependentes de militares. No entanto, eles têm se apropriado de escolas públicas com melhor infraestrutura, o que resulta em exclusão para estudantes das classes populares, estudantes esses que muitas vezes não têm condições de arcar com os custos de uniformes, taxas, contribuições “voluntárias” e outros encargos.

Em termos organizacionais, os cargos de direção e gestão estão distribuídos para o quadro de militares, cabendo aos servidores não-militares cedidos pela Secretaria de Estado de Educação de Goiás atuarem como “prestadores de serviços”. Nesse bojo, revela-se a disparidade que é criada em termos salariais, haja vista a existência de uma gratificação comissionada para os diretores militares que, à época do estudo, poderia chegar a até R\$3.500,00 (três mil e quinhentos reais) em detrimento da comissão para os diretores das demais escolas públicas, que não ultrapassava R\$1.625,00 (mil seiscentos e vinte e cinco reais).

Nascimento, Palhano e Weber (2021, p. 4) relatam, a partir do processo conflituoso de militarização de dois colégios públicos do Paraná, os fundamentos utilizados para justificar esse processo a partir da compreensão de “uma agenda conservadora em busca de manter a hegemonia política” e da garantia dos interesses políticos dos governantes de ocasião.

Por meio de uma análise marxista, as autoras estabelecem que o modelo de gestão militar cumpre, dentro do contexto capitalista, o papel de manutenção da divisão de classes, ao se apresentar como solução administrativa para problemas como repetência, evasão, indisciplina e violência no bojo das reformas neoliberais que culminaram nas reformas gerenciais do Estado brasileiro, a partir dos anos 1990. Ademais, ao longo do artigo, os autores pontuam o descompasso existente entre a previsão legal de atuação das forças de segurança frente às regras constitucionais de funcionamento da educação pública, considerando a inexistência de previsão constitucional para sua atuação nessa área, descumprimento dos princípios da gestão democrática ou falta de formação pedagógica dos gestores.

Oliveira (2018) examina, a partir do conceito de campo e de *habitus* de Bourdieu, a existência de um *habitus escolar* e de um *habitus militar* no CTPM localizado na cidade de Uberaba/MG. Por meio da análise de fontes documentais e entrevistas com duas ex-alunas, a autora conclui que, no campo pesquisado, a PMMG é a detentora da maior parte do capital simbólico e, conseqüentemente, de poder decisório frente aos demais integrantes da escola, sejam eles alunos ou servidores. Além disso, a autora constata, por meio das entrevistas, que o *habitus militar* adquirido no CTPM continuou a ser valorizado pelas alunas mesmo fora do colégio.

Pinheiro, Pereira e Sabino (2019) realizaram pesquisa bibliográfica e documental que busca compreender as concepções e condições da alegada qualidade promovida pela militarização da educação. A partir da problematização do que significa qualidade da educação, os autores destacam a diferença de investimento médio por aluno nas escolas militares federais (R\$19.000,00 ao ano) frente às escolas públicas civis (R\$6.000,00 ao ano); o uso de contribuições “voluntárias”; o nível socioeconômico médio a alto dos estudantes e as diversas formas de acesso como a prova de admissão ou reserva de vagas para dependentes de militares.

Ao alegar que as escolas militares/militarizadas têm mais qualidade, esses fatores não são levados em consideração e, portanto, servem para desconstruir a ideia de “êxito” da gestão militar, uma vez que as condições ofertadas não são comparáveis. As autoras concluem que essa lógica cria um “mecanismo de reprodução das desigualdades visto que as demais escolas públicas recebem todos os segmentos sociais num contexto político de subseqüentes reduções dos investimentos públicos” (Pinheiro, Pereira e Sabino, 2019, p. 682).

Ribeiro e Rubini (2019) seguem a mesma trilha de outros autores que buscam compreender o fenômeno da militarização, com foco no estado do Amapá. No trabalho, são elencadas duas hipóteses que são a “transferência de responsabilidade da família quanto à educação moral, ética e social dos filhos” e a “suposta incapacidade de gestão escolar dos civis para a obtenção de desempenhos escolares satisfatórios” (Ribeiro e Rubini, 2019, p. 746), traduzidas como a falência da família e da escola.

Os autores apontam que as Secretarias de Educação vêm “delegando poderes de gestão administrativa, financeira e pedagógica nas escolas civis aos militares” (Ribeiro e Rubini, 2019, p. 751) e que a ideia de compartilhamento da gestão não se traduz na realidade, uma vez que os militares têm autonomia de atuação em relação à secretaria de educação. Os autores apontam ainda um certo desconforto dos militares em relação aos educadores não-militares que podem requerer participação nas decisões, ainda que seu papel tenha se reduzido às questões “instrumentais”.

Por fim, a partir da teoria durkheimiana, os autores localizam, na escola militarizada, um caráter funcionalista e positivista, com naturalização das desigualdades existentes na sociedade e adaptação do indivíduo à realidade existente, sem nenhuma novidade do ponto de vista pedagógico, haja vista a manutenção de uma pedagogia bancária, como foi definida por Paulo Freire.

Santos (2021), por sua vez, analisa o Programa de Gestão Compartilhada do Distrito Federal a partir da leitura dos documentos norteadores do programa, em diálogo com os autores Anísio Teixeira e Theodor Adorno. A autora busca conceituar e diferenciar os diversos modelos de militarização e gestão compartilhada, citando, como exemplo, os colégios próprios do exército, das forças auxiliares de segurança (polícia e bombeiros militares) e informando até mesmo a presença de organizações privadas que vendem a “Metodologia dos Colégios da Polícia Militar” para os sistemas de ensino.

Entre as distinções dos modelos, a autora pontua que as origens de financiamento podem ser distintas (advindas da segurança pública ou secretaria de educação) e que, em alguns casos, as secretarias de educação cedem servidores para atuarem nas escolas militarizadas. Além disso, atualmente, no Distrito Federal, os militares estão com a gestão disciplinar e a secretaria de educação, com a gestão administrativa. Nas situações de conflito entre o “disciplinar” e o “pedagógico”, a autora afirma que ocorre um desequilíbrio, haja vista que “a Polícia é o braço armado do estado e tem, historicamente, sobreposto-se aos demais braços ou setores da sociedade” (Santos, 2021, p. 10).

Por fim, ao buscar compreender o sentido desse modelo de escola, a autora aponta que a militarização “desfigura a instituição escolar” (Santos, 2021, p. 16) ao negar a liberdade de aprender e ensinar, a gestão democrática do ensino público e a diversidade étnico-racial por meio da instituição de normas rígidas, hierárquicas e da homogeneização e negação dos sujeitos.

Santos e Andrade (2022) investigaram o processo de implantação da Gestão Escolar Compartilhada/Cívico-Militar nos estados brasileiros e suas implicações por meio de uma pesquisa documental. Os autores apontam que a ideia de gestão compartilhada se alinha com as reformas do Estado implementadas a partir dos anos 90, introduzindo o modelo gerencialista na educação pública. Tal modelo possibilita que o sistema educacional brasileiro “permaneça inclinado a setores de terceirização” (Santos, Andrade, 2022, p. 6) garantindo que dirigentes escolares sejam introduzidos nas escolas públicas, ainda que não estejam vinculados ao sistema, como no caso dos militares. Essa situação gera um dualismo na relação administrativo-pedagógica, que, por sua vez, acaba refletindo na diminuição da participação política da

comunidade escolar. Segundo os autores, esse modelo de gestão compartilhada retira “a lógica das relações contraditórias inerentes da sociedade, pois ela homogeneiza e domestica comportamentos, impossibilitando a formação autônoma e crítica do sujeito” (Santos, Andrade, 2022, p. 18).

Santos e Vieira (2019) buscaram compreender as imbricações do encontro da Cultura Escolar e da Cultura Militar em um Colégio Militar da Bahia a partir da análise documental, observações e entrevistas com alunos, gestores e professores. Os autores constataram que o sistema de gestão compartilhada, por meio de seus normativos legais que incidem especialmente sobre os corpos e os comportamentos dos alunos, engendrou uma cultura singular híbrida com prevalência dos valores militares sobre os civis.

Soares *et al.* (2019) analisaram o projeto de militarização das escolas públicas no Piauí, assim como as resistências surgidas na sociedade a partir do Fórum em Defesa da Educação Pública e por meio de ações do ministério público do Estado. Dentre os questionamentos apontados na militarização, eles citam a desigualdade nas condições de oferta por meio do uso de provas de admissão, a reserva de vagas para dependentes de militares, o desvio de função dos militares que atuam na gestão escolar e o investimento diferenciado (auxílio com fardamento e pagamento de gratificação) da secretaria de educação para a escola militarizada em detrimento das demais escolas públicas. Por fim, os autores relatam também que “a presença de forças militares em ambientes escolares serve para desmobilizar a livre organização dos trabalhadores em educação por melhores condições de trabalho e de salários” Soares *et al.*, 2019, p. 801).

Tiellet (2019) buscou conhecer a justificativa e os critérios de expansão das escolas militarizadas no Estado do Mato Grosso, valendo-se de análise documental em jornais e sites oficiais da secretaria de educação, segurança pública, polícia, bombeiros e assembleia legislativa. A autora afirma que os argumentos não se sustentam em dados científicos e que o modelo militar cria um “subsistema”, ao garantir escolas com melhor infraestrutura e cobranças de taxas, além do financiamento público oriundo da secretaria de educação. A autora conclui, ainda, que esse sistema, além de repartir os recursos da educação com modelos diferentes de escola, ameaça a gestão democrática pela cisão entre funções disciplinares/administrativas x funções didático-pedagógicas; rebaixa a qualidade do ensino reservada só a algumas escolas bem equipadas e seguras e lesa o princípio da igualdade, ao separar aqueles que se “adaptam” daqueles que não se adequam ao modelo militarizado.

No último artigo, Ximenes, Stuchi e Moreira (2019) analisam o processo de militarização do ponto de vista do direito constitucional, administrativo e educacional. Os

autores apresentam as distinções entre os modelos militares e militarizados relatando que “cada localidade estabeleceu o arranjo administrativo que melhor se adaptou às suas necessidades e especificidades” (Ximenes, Stuchi e Moreira, 2019, p. 614). Nesse contexto, os modelos cívico-militares estariam em uma interseção entre os colégios militares e as escolas públicas de educação básica.

Na primeira crítica estabelecida, destaca-se o descumprimento da gestão democrática do ensino e a ausência de garantias na definição do Projeto Político Pedagógico no modelo militar, assim como a falta de escolha democrática dos dirigentes. Em seguida, os autores apontam a falta de pluralidade de ideias em um ambiente hierarquizado e controlador, além da violação da gratuidade do ensino por meio de cobranças pecuniárias às famílias. Eles também criticam a reserva de vagas para familiares de militares, que compromete a universalidade do direito à educação, e destacam a falta de previsão constitucional para que as forças de segurança se envolvam na gestão de escolas públicas, caracterizando um desvio de função das instituições militares.

Entre os principais referenciais analíticos e temas trabalhados pelos autores, destacamos Anísio Teixeira e Jamil Cury no que concerne ao direito à educação; Émile Durkheim em relação ao papel positivista da educação nos modelos escolares estudados; Marx e Meszáros sobre o Estado e as relações de classe predominantes na escola; Foucault nas análises sobre relações de poder e controle; e Vitor Paro e Dermeval Saviani sobre as questões de organização, trabalho e gestão escolar.

Em um segundo movimento, a pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, por meio das combinações entres os descritores, da mesma forma, não apresentou resultados significativos para nosso campo. Nesse sentido, realizamos o mesmo trabalho feito no Portal CAPES de pesquisa pelos descritores Colégio Tiradentes, gestão militar, colégio militar, escola militar e educação militar de maneira individualizada. A partir dessa busca, obtivemos 200 resultados. Após a exclusão por leitura seletiva dos títulos e resumos, selecionamos 7 dissertações e 2 teses para leitura integral dos trabalhos.

**Quadro 2** – Revisão de literatura na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações no período de 2013-2023

Nº	Autor	Ano	Tipo	Título da Tese ou Dissertação	Descritores utilizados
1	Castro	2016	Dissertação	“Pedagógico” e “disciplinar”: o militarismo como prática de governo na educação pública do estado de Goiás	Educação Militar

2	Cruz	2017	Dissertação	Militarização das escolas públicas em Goiás: disciplina ou medo?	Gestão Militar Colégio Militar Escola Militar
3	Ferreira	2018	Dissertação	“Gestão militar” da escola pública em Goiás: um estudo de caso da implementação de um Colégio Estadual da Polícia Militar de Goiás em Aparecida de Goiânia	Gestão Militar Colégio Militar
4	Oliveira	2013	Tese	Práticas de poder e movimentos identitários de docentes de um colégio militar	Colégio Militar
5	Oliveira	2017	Tese	Leituras, valores e comportamentos: práticas escolares no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Uberaba-MG	Colégio Tiradentes
6	Santos	2016	Dissertação	A militarização da escola pública em Goiás	Colégio Militar
7	Santos	2020	Dissertação	Militarização das escolas públicas no Brasil: expansão, significados e tendências	Escola Militar
8	Serafim	2021	Dissertação	A práxis de uma diretora na gestão de uma escola militarizada	Escola Militar
9	Veiga	2020	Dissertação	Militarização de escolas públicas no contexto da reforma gerencial do Estado	Colégio Tiradentes Colégio Militar Escola Militar

Fonte: quadro elaborado pelo autor, 2023.

Castro (2016) busca compreender a relação pedagógica e disciplinar em um colégio administrado pela Polícia Militar em Goiás. Em termos de gestão, os Colégios da Polícia Militar de Goiás mantêm, no texto de seu regimento escolar, o princípio da gestão democrática e duas equipes distintas, sendo uma coordenação pedagógica formada por profissionais da secretaria de educação e outra de coordenação disciplinar formada por policiais militares, sem previsão regulamentar de subordinação entre essas duas equipes.

No entanto, observando-se as relações de poder estabelecidas na escola, foi constatado que os profissionais da secretaria de educação subordinavam-se à instituição militar, como demonstrado na sugestão do subcomandante presente no conselho de classe, ao afirmar que “quem não estivesse satisfeito com o modelo implantado ali poderia ir embora” (Castro, 2016, p. 82). Cria-se, nas palavras do autor, um “modelo de hierarquia sem correspondência nos marcos legais da Educação enquanto uma esfera de política de Estado” (Castro, 2016, p. 96).

Por fim, ao reiterar a falta de articulação entre o “disciplinar” e o “pedagógico” que revela a cisão entre o mundo militar e não-militar, o autor beira a epifania, ao informar que os

professores do colégio não tinham direito à greve, direito vetado aos militares na constituição federal, e descrever: “É como se os professores do CPMG não fossem totalmente civis” (Castro, 2016, p. 97).

Cruz (2017) analisa a militarização das escolas públicas de Goiás sob o foco da disciplina e do medo como características desse processo. Entre os achados da pesquisadora que se relacionam com a gestão escolar, destacamos a hipótese da militarização como uma forma de terceirização da educação: À medida que os militares (terceiros) assumem as escolas (atividade-meio), ocorre uma separação entre as estruturas relacionadas ao ensino e à disciplina, com a escolha do comandante da unidade escolar sendo feita por indicação em vez de eleição.

Ferreira (2018) realizou um estudo de caso sobre a implementação da gestão militar em uma escola da rede estadual de ensino em Aparecida de Goiânia, no Estado de Goiás. Entre os principais pontos pertinentes ao nosso estudo, a pesquisadora aponta a criação de uma Superintendência de Coordenação dos Colégios Militares e Gerência de Coordenação dos Colégios Militares no interior da Secretaria de Educação, Cultura e Esporte de Goiás, assim como o repasse de recursos específicos para os Colégios Militares, em uma relação que os militares citados na pesquisa preferem chamar de “gestão compartilhada”.

Os servidores não-militares pertencem à secretaria de educação e todas as unidades possuem um regimento interno comum em toda a rede de ensino. O grupo de gestores militares é formado por oficiais, prioritariamente da reserva, mas a autora revela que há dificuldade de efetivos militares para atuarem nas unidades militarizadas devido à falta de qualificação e perfil para a atuação nessas escolas. A autora também aponta que a gestão democrática não é recepcionada na unidade pesquisada e que o encontro entre militares e não-militares produziu uma relação de submissão e ingerência, ao invés de parceria. Por fim, constata-se que os gestores militares enfrentam menos burocracia que os demais gestores da rede comum quando decidem implementar mudanças nas unidades sob sua responsabilidade.

Oliveira (2013) realizou sua tese de doutorado sobre movimentos identitários de professores militares e não-militares do Colégio Militar do Campo Grande, pertencente ao Sistema Colégio Militar do Brasil, ligado ao Exército e situado no Mato Grosso do Sul. Em sua pesquisa, o autor estabelece uma discussão interessante sobre a conformação das identidades profissionais, utilizando-se de estudos do sociológico Claude Dubar, pesquisador da sociologia das identidades profissionais, entre outros trabalhos.

O pesquisador aponta que, na identidade organizacional “quartel/escola” do Colégio Militar, os professores militares e não-militares mobilizam suas identidades e ações, que são negociadas em diálogo com a estrutura militar do colégio. Nesse sentido, a ideia da

conformação de um sistema acaba se sobrepondo às especificidades locais e o trabalhador é submetido a uma lógica de unidade que deve ser forjada com base na obediência das normas e regras militares, tolhendo a autonomia dos professores.

Oliveira (2017) buscou compreender as práticas escolares presentes no Colégio Tiradentes da PMMG situado na cidade de Uberaba, desde sua origem. A pesquisa da autora, ao adentrar o campo da cultura escolar e história da educação, aponta que o CTPM é compreendido como uma continuidade da corporação militar e que, à época da pesquisa, havia a intenção de transformar a DEEAS num “apêndice” da SEE/MG, com vistas a garantir a “mesma autonomia da Superintendência de Ensino na tomada de decisões referente aos CTPM” (Oliveira, 2017, p. 64).

Sobre a gestão, a autora reitera a falta de continuidade nos processos de ordem administrativa e pedagógica pela mudança constante de militares na direção e revela, na fala de um ex-diretor pedagógico, a falta de autonomia na escolha de livros didáticos e a obrigatoriedade de executar determinados projetos oriundos da DEEAS, sem que fosse observada a realidade escolar de cada escola.

Santos (2016), por sua vez, analisa o processo de militarização das escolas públicas em Goiás, observando seu contexto político, processos de resistência e propósitos subjacentes à expansão desse modelo. Entre os tópicos que dialogam com nossa pesquisa, o autor aponta para a desautorização dos educadores, prática promovida pelo governador de Goiás, à época, passando a gestão de escolas públicas para os militares e criando a possibilidade de entregar a gestão para Organizações Sociais (OS), proposta defendida pela própria secretária de educação de Goiás, Raquel Teixeira:

Às vezes há o entendimento de que estamos chamando empresário para privatizar a educação. Nada mais longe da verdade. Empresário pode ficar rico. Mas ele tem lado humano, filantrópico, social, quer ajudar. Eles estudaram economia, administração. Entendem mais de administração do que nós, educadores (Teixeira, 2015, s.p.)

Santos (2020) se propôs a mapear o fenômeno da militarização em todo o território nacional, buscando diferenciar escolas militares e militarizadas, explicitar os arranjos administrativos criados e analisar suas características. Destaca-se, na sua dissertação, a identificação de diversos arranjos administrativos criados para que a gestão militar ocorresse e a dificuldade em separar escolas genuinamente militares das militarizadas, haja vista a existência de escolas com subordinação compartilhada entre a secretaria de educação e de segurança, entidades mantenedoras distintas ou falta de empenho dos governos em diferenciar uma coisa e outra.

Em seu levantamento, o autor confirma que Minas Gerais foi o primeiro estado a criar uma escola militar de ensino básico vinculada a um governo estadual e que o estado “ocupou um papel de destaque em relação à expansão de escolas militares estaduais de educação básica ou primária – sendo, de acordo com os dados que catalogamos, o único estado do Sudeste com esse tipo de escola até o ano de 2005” (Santos, 2020, p. 141). O autor argumenta que é impossível separar gestão pedagógica da gestão disciplinar, considerando que são indissociáveis, e defende que

a militarização de escolas públicas é uma forma específica de terceirização da gestão educacional ou de atividades educativas. Portanto, é um processo que fragiliza a escola pública e, conseqüentemente, enfraquece o direito do acesso irrestrito de toda a população brasileira à educação básica, haja vista os processos de seleção, a exclusão de alunos por comportamentos ditos incompatíveis com a escola militarizada e a cobrança de taxas, entre outros aspectos (Santos, 2020, p. 249).

Serafim (2021) buscou compreender o impacto da militarização em uma escola a partir do ponto de vista do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do trabalho dos coordenadores, supervisores, docentes e diretora pedagógica em relação à gestão democrática. O autor identificou que a militarização dividiu a gestão administrativa, “disciplinar” e pedagógica da escola, produzindo um processo de gestão alienado que rompe com a Lei de Gestão Democrática regulamentada no Distrito Federal.

O autor ainda afirma que o PPP, na gestão militarizada, perdeu as características relacionadas à autonomia e à formação democrática, voltando-se para a conformação dos estudantes, e que a militarização da gestão encontra ressonância no fenômeno no gerencialismo, que insere, no setor público, práticas oriundas da administração capitalista que tendem a responsabilizar o gestor em detrimento de uma análise sistêmica dos problemas que atingem a escola. Segundo o autor, a militarização

[...] destrói uma parte da conduta social dentro da gestão escolar, deslegitimando-a e acusando-a, mesmo sem provas, de ser ineficiente, ao mesmo tempo que produz algo novo, a gestão militar de um estabelecimento público civil, dando-lhe novo significado: agora a escola terá qualidade que antes não poderia ter e, com isso, contribui para criar um novo senso comum: a escola militarizada é ‘boa’ e a escola não militarizada é ‘ruim’ (Serafim, 2021, pp. 24-25).

Por último, Veiga (2020) também busca compreender o fenômeno da militarização a partir da lente da reforma gerencial ocorrida no Brasil nos anos 1990, tentando compreender os arranjos institucionais criados na militarização e seu alinhamento com o modelo gerencialista. O autor argumenta que o exercício de funções ligadas aos profissionais da educação por

policiais militares sem formação especializada implica na “desprofissionalização docente” (Veiga, 2020, p. 43) e configura um “mecanismo contemporâneo de terceirização da educação pública” (Veiga, 2020, p. 46).

Por fim, o autor aponta que o uso de contribuições “voluntárias” dos pais, cobrança de materiais didáticos, administrativos, livros e uniformes dos alunos, além da ingerência no trabalho administrativo e pedagógico acabam imprimindo e normalizando um caráter gerencialista na educação pública, além de demonstrar que as alegadas melhorias advindas da militarização são, na verdade, resultado de maior investimento em pessoal, estrutura física e aporte financeiro alocado nessas escolas.

Os principais temas e referenciais analíticos encontrados nas dissertações e teses são: a) características do militarismo: Celso Castro; Antônio Carlos Ludwig e Piero Lernier; b) processo de militarização da escola pública: Miriam Fábria Alves e Catarina de Almeida Santos; c) poder e disciplina: Foucault, Weber, Paulo Freire e Celso dos Santos Vasconcellos; d) identidades profissionais: o sociólogo Claude Dubar; e) Estado, produção da consciência, hegemonia, senso comum, sociedade civil/sociedade política: Marx e Gramsci; f) gerencialismo é abordado a partir de teóricos como Ricardo Antunes, Lucia Maria Wanderley Neves e Milton Friedman no debate sobre neoliberalismo.

O próximo capítulo apresenta o percurso metodológico que traçamos, os desafios encontrados e as soluções propostas para a consecução dos objetivos da pesquisa.

#### 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Este trabalho tem uma abordagem qualitativo-descritiva e, desde o seu projeto inicial, vislumbrava a pesquisa documental, revisão bibliográfica e entrevista semiestruturada como técnicas de coleta e a análise de conteúdo como técnica de interpretação. No entanto, nas palavras de Guimarães Rosa em *Grande Sertão: Veredas* “o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia” (Rosa, 1994, p. 86). No meio dessa travessia, o real impôs determinados ajustes em nossa proposta.

A PMMG, nosso lócus de estudo, normatiza as pesquisas realizadas na corporação por meio da Instrução de Educação de Polícia Militar nº 002/2020-APM (Academia de Polícia Militar), que regulamenta os procedimentos para autorização e desenvolvimento de pesquisas científicas em seu âmbito. Essa Instrução prevê que as pesquisas realizadas por instituições externas passem pelo critério de conveniência e possibilidade de atendimento, sendo a autorização para esse tipo de empreendimento fornecida pelo Chefe de Estado Maior (CHEM) da Polícia Militar.

O Termo de Autorização para pesquisa, assinado pelo CHEM, contém, dentre outras coisas, os objetivos da pesquisa e a abrangência de acesso às unidades, dados e informações do pesquisador. As regras para realização da pesquisa ainda preveem que a PMMG possa avaliar “a necessidade de nomear um militar preceptor para acompanhar os pesquisadores” (Minas Gerais, 2020, n.p.).

Com o intuito de não desrespeitar a cadeia de comando existente, em novembro de 2022, realizei a primeira solicitação conjunta à minha chefia imediata e à Academia de Polícia Militar, encaminhando o formulário de requerimento para autorização de pesquisa, meu projeto de pesquisa, meu currículo e o currículo da minha orientadora. Minha chefia imediata não se manifestou formalmente à época e a APM solicitou a autorização do Comitê de Ética em Pesquisa (COEP), que estava em vias de liberação, assim como as perguntas da entrevista que seria realizada e a delimitação do público-alvo.

Em meados de dezembro de 2022, após manifestação favorável do COEP da universidade, remeti o parecer favorável com os roteiros de entrevista e o público-alvo e não obtive resposta. Em fevereiro de 2023, reiterei o pedido, informando que não havia mais pendências e que o ano letivo já havia se iniciado. Todavia, fui informado de que o pedido “estava em análise pelo Comando”. Permaneci sem resposta até 31 de julho de 2023, quando, novamente, remeti meu pedido à chefia imediata, que acionou mais uma vez a APM. Nessa última tentativa, obtive nova resposta, informando que o pedido continuava em análise pelo

setor responsável. Já no último trimestre de 2023, assumimos que não haveria mais tempo hábil, segundo nosso cronograma, para realização de pesquisa em campo, incluindo a realização das entrevistas, transcrição, análise e discussão do material coletado.

Adotando como premissa o fato de a falta de resposta ser, em si, uma resposta à nossa pesquisa, uma vez não haver pendências de nossa parte a serem sanadas e que a reiteração da minha solicitação poderia soar como impertinência junto à corporação, decidimos abrir mão da entrevista semiestruturada com a intenção de evitar qualquer melindre e considerar esse evento como um dado a ser considerado.

A “resposta” de que nosso pleito estava “em análise” corresponde a um fenômeno que encontra lastro nas pesquisas relacionadas ao meio militar, conforme nos informa Oliveira (2013): “ocorrem nas bibliografias relacionadas com o tema das Forças Armadas muito mais relatos referentes às dificuldades de inserção e continuidade das pesquisas em seu interior do que aqueles que falam das facilidades” (Oliveira, 2013, p. 58).

O mesmo autor ainda afirma que

as implicações da pesquisa qualitativa e porventura da própria ação do pesquisador poderiam ser entendidas como um ato de violação da ordem. Isto porque o investigador, na maior parte das vezes, pode tornar públicos pontos de tensão da entidade, isto é, ele pode pôr foco em situações que depõem contra a natureza ordenada defendida pelas organizações militares (Oliveira, 2013, p. 58).

Assumida a hipótese de que o nosso campo possui esse temor, mantivemos o foco na revisão bibliográfica, pesquisa e análise documental e de conteúdo. Segundo Minayo (2007, p. 21), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Essa abordagem metodológica está em consonância com os objetivos propostos, uma vez que intencionamos compreender como essas características, localizadas em determinados sujeitos e documentos, produzirão o fenômeno da gestão escolar no CTPM.

Sobre a pesquisa descritiva, Gil (2012, p. 42) nos informa que ela “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Considerando que nosso objeto de pesquisa tem como pano de fundo o dualismo militar/não-militar na gestão escolar, tal característica metodológica atende ao nosso objetivo inicial.

Acreditamos, assim, que a pesquisa documental das fontes relacionadas à gestão do CTPM, amparadas pela análise de conteúdo e pela revisão bibliográfica, possibilita-nos

construir um cenário interpretativo a respeito da gestão escolar no CTPM e alcançar os objetivos propostos no início do trabalho.

Nesse sentido, é importante evidenciar que este pesquisador está imerso no campo de pesquisa, uma vez que trabalha na PMMG e, portanto, está carregado de concepções e convicções que poderiam, em tese, impactar o desenvolvimento do presente trabalho. A esse respeito, Lüdke e André (2018, p. 5) afirmam ser impossível “separação nítida e asséptica entre o pesquisador e o que ele estuda e também os resultados do que ele estuda”, uma vez que o pesquisador “está implicado nos fenômenos que conhece e nas consequências desse conhecimento que ajudou a estabelecer”.

Ademais, Minayo (2007, p. 33) pondera que o “objeto construído, por sua vez, constitui uma tradução, uma versão do real a partir de uma leitura orientada por conceitos operadores. É resultado de um processo de objetivação teórico-conceitual de certos aspectos ou relações existentes no real”. Assim sendo, adentramos o território da investigação propriamente dita.

#### **4.1 A pesquisa documental**

Após a revisão bibliográfica, a primeira técnica utilizada foi a pesquisa documental das fontes que versam sobre a gestão no âmbito da PMMG. Partimos do pressuposto assumido por Le Goff (2013) ao afirmar que “o documento é monumento. Resulta do esforço das sociedades históricas para impor ao futuro – voluntária ou involuntariamente – determinada imagem de si próprias” (Le Goff, 2013, p. 548).

Referindo-se a esse tipo de pesquisa, Oliveira (2007) afirma que “bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, a documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico” (Oliveira, 2007, p. 69). No mesmo sentido, Gil (2017) afirma que essa possui como vantagens o fato de os documentos serem uma fonte vasta e estável, de baixo custo, que não exige contato com os pesquisados, tendo como ônus a falta de representatividade e a subjetividade dos documentos.

A pesquisa dos documentos envolveu leis, decretos, resoluções, regimentos e publicações atinentes ao tema da gestão, sendo que parcela desses documentos já eram de conhecimento do pesquisador por serem manuseados usualmente em seu trabalho na instituição. Da mesma forma, foi realizada uma busca na internet, dentro do sítio eletrônico da PMMG e da página da DEE, utilizando-se dos termos “gestão escolar” e “Colégio Tiradentes da Polícia Militar” na caixa de pesquisa.

Nesse sentido, nossa pesquisa conta com materiais escolhidos *a priori* e *a posteriori*. Não foi estabelecido um recorte temporal para as publicações sobre o tema da gestão escolar, haja vista a inexistência de mecanismos de busca que garantissem esse filtro. Assim sendo, selecionamos todas as publicações que tinham pertinência com o tema da gestão escolar. Já para os documentos normativos legais e infralegais, selecionamos apenas as normas vigentes, considerando o interesse em compreender a gestão escolar produzida no CTPM na atualidade.

Tendo em vista que parte importante da documentação selecionada tem caráter normativo, ao se referirem ao uso da legislação como fonte, Lopes e Galvão (2001, p. 81) alertam que “o trabalho a ser realizado, a partir da escolha feita, exige que se persigam o sujeito da produção, as injunções na produção, as intervenções, isto é, as modificações sofridas e o destino e destinatários desse material”. Com esse intuito em mente, seguimos para a análise de conteúdo.

## 4.2 A análise de conteúdo

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo pode ser definida como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 42.).

A autora nos informa que essa técnica busca atingir a dois objetivos, quais sejam a “ultrapassagem da incerteza”, que visa a possibilidade de validar e generalizar nossa interpretação, e, em segundo, garantir o “enriquecimento da leitura” ao desvelar propósitos, significações, mecanismos e relações subjacentes ao texto, vencendo assim o terreno das aparências.

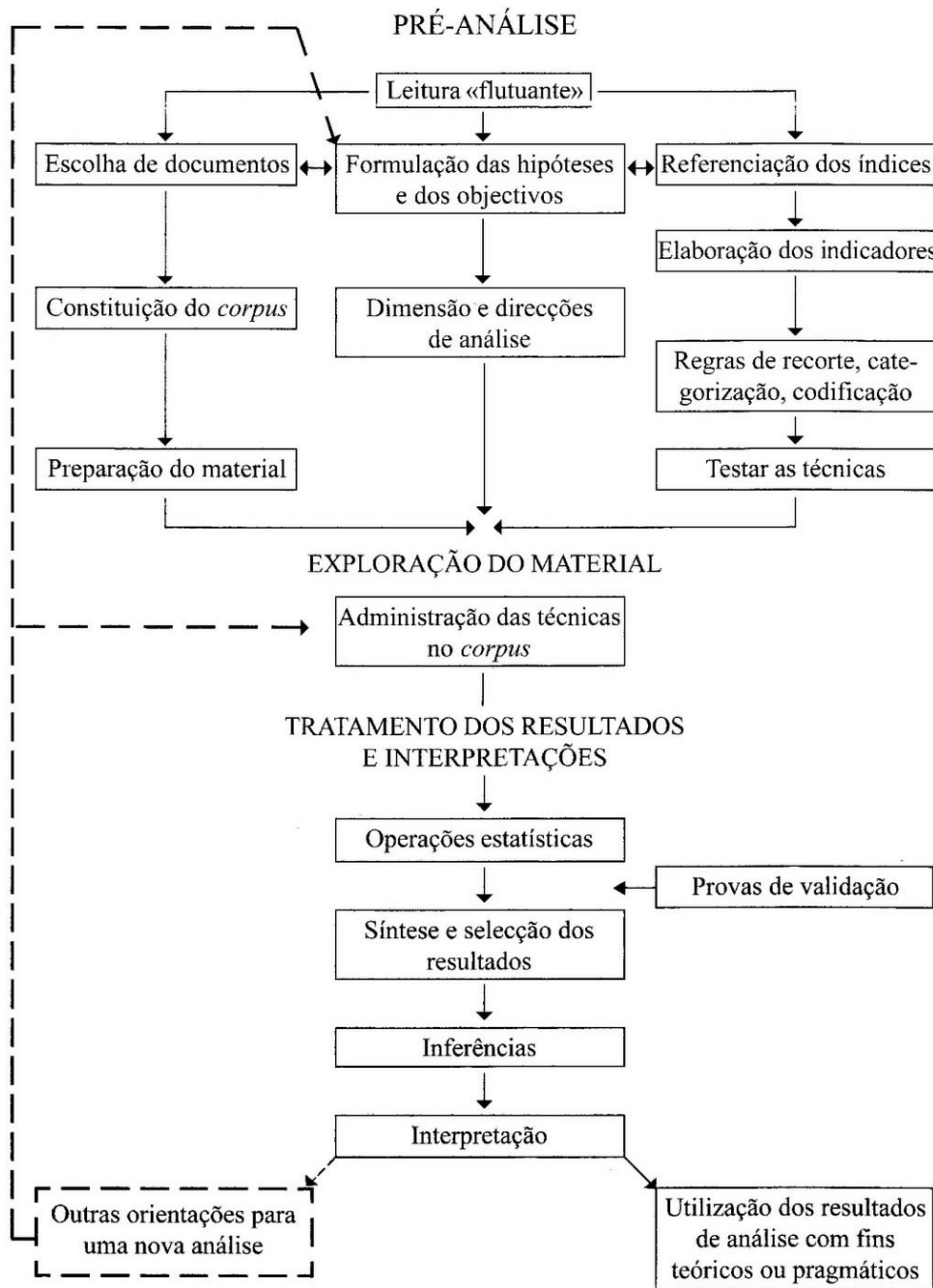
A análise de conteúdo parte da descrição à interpretação, mediada pelas inferências que são realizadas ao longo do tratamento da fonte. Segundo a autora, as inferências buscam responder a dois tipos de problemas:

- o que é que conduziu a um determinado enunciado? Este aspecto diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem;
- quais as consequências que um determinado enunciado vai provavelmente provocar? Isto refere-se aos possíveis efeitos das mensagens (por exemplo: os efeitos de uma campanha publicitária, de propaganda) (Bardin, 1977, p. 39).

As inferências, na análise de conteúdo, podem ser compreendidas como uma espécie de motor que conduz o pesquisador à interpretação, podendo se apoiar em índices quantitativos ou qualitativos, a depender da intenção da pesquisa. A análise de conteúdo constitui-se, portanto, num movimento, num fluxo permanente de releitura, de tentativa de categorização, sempre qualitativamente superior ao início do processo, até que se chegue a uma forma que atenda aos objetivos propostos.

A técnica como um todo apresenta algumas regras básicas que são apresentadas no esquema a seguir (figura 3), mas admite diversas modelagens que podem e devem se adequar ao tipo de fonte e objetivo que se pretende alcançar na pesquisa.

Figura 3 – Desenvolvimento de uma análise



Fonte: Bardin (1977, p. 102).

Inicialmente, realizamos uma leitura flutuante nos documentos a que tivemos acesso, ou seja, iniciamos o contato com as fontes, buscando “conhecer os textos e as mensagens neles contidas, deixando-se invadir por impressões, representações, emoções, conhecimentos e

expectativas” (Franco, 2005, p. 48). Tal leitura permitiu a primeira descrição e descoberta dos temas presentes.

Em seguida, foi realizada a seleção dos documentos disponíveis a partir dos marcos estabelecidos por Bardin (1977), quais sejam: a exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. A exaustividade diz respeito a incluir e esgotar todas as fontes que tenham relação com o tema que será analisado. A representatividade garante que o material analisado (amostra) representa o universo da pesquisa. A homogeneidade busca padronizar critérios no momento da escolha dos documentos e a pertinência evoca a coerência que deve existir entre as fontes e o objetivo da pesquisa.

Observados esses requisitos, constituímos nosso corpus da pesquisa, composto pelos seguintes documentos: Lei nº 20.010/12 (Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais); Resolução nº 4.209/12 (Aprova o Regulamento da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social); Resolução nº 4.289/14 (Estabelece regras gerais de conduta para o servidor público civil da PMMG); Resolução nº 4.396/15 (Estabelece critérios e condições para indicação de candidatos ao cargo de Diretor e à função de Vice-Diretor Pedagógicos); Regimento Escolar do CTPM e publicações no site institucional da PMMG e da DEE.

A partir do corpus, iniciamos a análise documental, entendida por Chaumier (1974 *apud* Bardin, 1977, p. 45) como: “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação”, podendo ser compreendida como uma etapa preliminar da análise de conteúdo.

O quadro a seguir apresenta o tratamento, de caráter pré-analítico, dado ao corpus de normas legislativas e de publicações de nossa pesquisa, a partir do estabelecimento de índices com pertinência para nossa análise. As normas legislativas constam nos apêndices A, B, C, D e E. Já as publicações na internet estão elencadas nos apêndices F, G, H, I e J.

**Quadro 3 – Corpus da pesquisa**

Apêndice	Documento	Natureza	Origem	Data de Publicação	Índices
A	Lei nº 20.010/12	Lei	Sítio eletrônico da PMMG	05/01/2012	Sistema de ensino da PMMG
B	Resolução nº 4.209/12	Resolução	Sítio eletrônico da PMMG	16/04/2012	Regulamento da DEE
C	Resolução nº 4.289/14	Resolução	Sítio eletrônico da PMMG	13/04/2014	Regras de conduta dos servidores não-militares

D	Resolução nº 4.396/15	Resolução	Sítio eletrônico da PMMG	06/05/2015	Indicação para os cargos de diretor e vice-diretor pedagógico
E	Regimento Escolar do CTPM	Regimento	Sítio eletrônico da PMMG	30/11/2020	Normas e estrutura de funcionamento das unidades do CTPM
F	Material Didático CTPM-2018.	Nota	Sítio eletrônico da PMMG	10/11/2017	Material didático; qualidade do ensino
G	Seminário de Gestão Escolar	Notícia	Sítio eletrônico da PMMG	07/11/2018	Acontecimento de seminário de gestão na rede CTPM
H	Lançamento de mais uma grande inovação na Rede CTPM - plataforma de gestão escolar SAE+C	Notícia	Sítio eletrônico da PMMG	12/08/2021	Plataforma de gestão escolar
I	Mudanças na avaliação do sistema	Nota	Sítio eletrônico da PMMG	02/06/2023	Mensagem do Diretor às unidades do CTPM
J*	Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Curvelo recebe supervisão da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social	Notícia	Sítio eletrônico da PMMG	19/10/2023	Supervisão em unidade do CTPM

\*A pesquisa resultou em outras notícias de supervisão da DEE nas demais unidades do CTPM. No entanto, tratava-se sempre do mesmo texto com modificação do nome da unidade supervisionada. Como não havia ganho qualitativo, essas outras notícias de supervisão foram suprimidas.

Fonte: quadro elaborado pelo autor, 2023.

A formulação dos objetivos, segundo o esquema de Bardin, havia sido previamente estabelecida quando da submissão do projeto de pesquisa ao programa de mestrado e se refere à compreensão da gestão escolar praticada no âmbito do CTPM, tendo como mote o dualismo militar/não-militar. A leitura fluente dos documentos se mostrou consonante com as seguintes hipóteses: a gestão escolar conduzida pelos militares e não-militares tem um caráter híbrido no que diz respeito aos valores institucionais do militarismo e ao ordenamento legal educacional; há um esforço normativo que busca reiterar a cisão militar/não-militar dentro da instituição; e a rede CTPM adota práticas gerencialistas vinculadas à esfera privada. Feita a análise prévia, passamos à categorização do material.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Estabelecido nosso corpus, passamos à exploração do material e à categorização de cada um dos documentos elencados. Segundo Bardin,

a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (Bardin, 1977, p. 117).

Utilizamos, em nossa organização, a unidade de registro *tema*, entendida como uma “asserção sobre determinado assunto” (Franco, 2005, p. 39). De acordo com Bardin, “fazer uma análise temática, consiste em descobrir os *núcleos de sentido* que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (Bardin, 1977, p. 105). Nesse sentido, cada unidade de registro se situa em uma unidade de contexto que “corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Isto pode, por exemplo, ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema (Bardin, 1977, p. 107).

As categorias apresentadas foram propostas a partir da leitura de corpus teórico composto por normas legislativas e publicações e foram estabelecidas utilizando-se do critério semântico de cada unidade de registro. O processo de refinamento das categorias por exclusão ou incorporação ocorreu progressivamente, na medida em que o material foi explorado e reanalisado. A seguir, apresentamos as tabelas 2 e 3 com a sistematização da ocorrência e frequência das categorias semânticas elencadas em nosso corpus teórico:

**Tabela 2** – Frequência da ocorrência de categorias semânticas nos documentos do corpus teórico – normas legislativas

Categorias	Índices					Total de ocorrências por categoria
	Sistema de Ensino da PMMG	Regimento Escolar do CTPM	Regras de conduta dos servidores não-militares	Regras para indicação de Diretores e Vice-diretores pedagógicos	Regulamento da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social	
Práticas de gestão	0	20	0	3	2	25
Gestão educacional	3	2	0	0	5	10
Cultura organizacional	6	11	4	0	0	21
Qualidade da educação	1	4	0	0	0	5
Vinculação normativa	3	4	1	0	1	9
<b>Total de ocorrências por índice</b>	13	41	5	3	8	70

**Tabela 3** – Frequência da ocorrência de categorias semânticas nos documentos do corpus teórico – publicações no sítio eletrônico da PMMG

Categorias	Índices					Total de ocorrências por categoria
	Material Didático CTPM-2018	Seminário de Gestão Escolar	Lançamento de mais uma grande inovação na Rede CTPM – Plataforma de Gestão Escolar SAE+C	Mudanças na Avaliação do Sistema	CTPM de Curvelo recebe supervisão da DEEAS	
Práticas de gestão	2	0	1	1	1	5
Gestão educacional	3	2	4	0	0	9
Cultura organizacional	1	0	0	0	0	1
Qualidade da educação	1	1	1	0	0	3
Vinculação normativa	0	0	0	0	0	0
<b>Total de ocorrências por índice</b>	7	3	6	1	1	18

Em termos quantitativos, os resultados demonstram que, dentre as categorias elencadas nas normas legislativas, a maior frequência diz respeito a práticas de gestão, com 25 (vinte e cinco) ocorrências, seguido da cultura organizacional com 21 (vinte e uma) ocorrências, fato que demonstra a relevância desses dois temas. Já nas publicações da internet, a gestão

educacional tem a maior ocorrência com 9 (nove) aparições, seguida de práticas de gestão com 5 (cinco) ocorrências.

Nas normas legislativas, o índice com maior número de categorias encontradas foi o Regimento Escolar com 41 (quarenta e uma) ocorrências, sendo metade delas relacionadas às práticas de gestão escolar, revelando o peso que esse documento possui dentro da rede no que concerne ao tema da gestão. Já nas publicações do site, a nota do Diretor da DEE, que informa a aquisição do material didático da Editora Positivo, foi o índice com mais ocorrências, sendo 7 (sete) no total, seguido da notícia da aquisição de uma Plataforma de Gestão Escolar com 6 (seis) ocorrências, indicando um emparelhamento entre a ideia de gestão e a entrada dessa empresa privada na rede de ensino.

Apesar de importante para a compreensão da influência que cada categoria tem em nosso corpus teórico, a abordagem quantitativa pouco nos diz sobre o sentido dessas categorias em cada documento. Assim sendo, nosso foco será na análise qualitativa dos temas, buscando as inferências possíveis que elas possam nos revelar. A seguir, discutimos cada uma das categorias elencadas a partir das unidades de registro<sup>41</sup> que coletamos em cada documento.

### **5.1 Categoria práticas de gestão**

Lira e Bôas (2020), ao buscarem compreender a história dos conceitos de prática e de suas adjetivações no contexto educacional brasileiro, inclusive por meio de comparações nos diversos léxicos sobre educação, apontam que as práticas são “compostas de representações e atitudes que são mutuamente geradas, construídas em interações com seu ambiente institucional, social e intelectual (Lira; Bôas, 2020, p. 1005). Nesse sentido, a categoria “práticas de gestão” emerge para aglutinar essas representações e atitudes específicas encontradas na gestão escolar do CTPM.

A primeira prática que gostaríamos de evidenciar é a previsão de que os militares devem registrar “aspectos positivos e/ou negativos”, assim como orientar, fiscalizar e aplicar “normas disciplinares” aos servidores não-militares (equipe pedagógica e administrativa). Tais atribuições dos militares reiteram as diferenças entre essas duas categorias socioprofissionais por meio de mecanismos de poder e vigilância de um sobre o outro. Há, aí, um “poder de polícia” sobre alunos, corpo docente, equipe pedagógica e servidores administrativos, com direito a registro em seu histórico e/ou ficha funcional.

---

<sup>41</sup> Todas as citações diretas entre aspas utilizadas no processo de análise se referem a unidades de registro coletadas e referenciadas que constam nos apêndices de A a J ao final desta dissertação.

O próprio regulamento da DEE atribui à “seção de inteligência [...] realizar levantamentos e acompanhamentos relativos a desvios de conduta dos servidores e alunos, informando e assessorando o Comando”, importando, para a escola, uma prática policial clássica relacionada à investigação e elucidação de crimes, que normalmente tem um caráter oculto, dissimulado e faz uso de informantes, conhecida no jargão militar de “P2”. Há um caráter didático nessas práticas de gestão, que se estabelece de forma explícita (por meio das normas) e de forma tácita (por meio do exemplo), que acabam sendo apreendidas e reproduzidas pelos gestores não-militares do colégio em suas relações com os pares e alunos.

Dentre esses gestores, o Diretor Pedagógico que é uma figura central nas escolas de educação básica. O Diretor Pedagógico possui a função de “assessoramento e apoio” ao Comandante da Unidade, subordinando-se a esse, nominalmente definido como “a autoridade responsável pela gestão, coordenação, controle e segurança do CTPM”. Uma vez que esse diretor não é eleito pela comunidade escolar, mas indicado pelo Comandante da Unidade e designado exclusivamente pelo Comandante Geral da corporação, estabelece-se uma relação de cumplicidade entre as autoridades militar e pedagógica na escola, sem que elas estejam necessariamente referendadas junto à comunidade escolar e mesmo que elas estejam em desacordo com o princípio da gestão democrática.

Sobre o Diretor pedagógico recai, ainda, a responsabilidade de fazer a avaliação de desempenho dos servidores em conjunto com o Comandante da unidade e um dos pares do servidor avaliado, assim como “propor estratégias para a melhoria do desempenho” da escola. Tal mecanismo de avaliação e seus procedimentos têm clara relação com a visão gerencialista e de responsabilização do gestor, que foram assimiladas com a nova gestão pública a partir da reforma do Estado brasileiro, nos anos de 1990.

As normas analisadas ainda ressaltam que o diretor cumpre o papel de assessoria “técnica” do Comandante. Uma vez que os militares não são obrigados a terem formação pedagógica para atuarem como comandantes ou em qualquer outra função dentro do CTPM, essa assessoria acaba funcionando como uma espécie de validação das decisões de comando, que podem ser tomadas *ad hoc* e ter o respaldo de um corpo técnico-pedagógico.

Observando o princípio da hierarquia e da verticalização presentes na PMMG, aos vice-diretores, que também são indicados, cabe sugerir, ao Diretor Pedagógico, o “desligamento dos professores designados” que não se adequem “à expectativa do CTPM” junto à equipe de pedagogos que conforma o SOESP. Aos vice-diretores, compete “acompanhar o cumprimento das sanções disciplinares” aplicadas aos servidores, funcionando como uma correia de transmissão das decisões oriundas do comando militar da unidade.

Apesar da participação dos servidores não-militares na confecção dos pareceres sobre o desempenho dos servidores, a decisão final continua centralizada no Comandante da Unidade ou no Diretor Administrativo, que sempre é o presidente do colegiado, conforme definido em resolução própria.

O alinhamento da “ação pedagógica dos professores com a filosofia do CTPM” é uma atribuição delegada aos pedagogos que compõem o Serviço de Orientação Educacional e Supervisão Pedagógica (SOESP), constituindo também uma instância de manutenção da cultura organizacional. Sobre esse alinhamento, a previsão de que o Diretor Administrativo (militar acima do Comandante de Unidade na hierarquia da PMMG) deva “promover o bom relacionamento entre os servidores do CTPM e os militares”, sublinha mais uma vez distinção que a PMMG estabelece entre uns e outros.

Em termos de atuação da DEE, são estabelecidas supervisões da diretoria *in loco* nas unidades do CTPM com vistas a proporcionar “uniformidade de ações e oportunidades de orientação”. Trata-se de uma prática que encontra analogia na rede de educação estadual de Minas Gerais, por meio da figura dos Inspectores Escolares. No caso do CTPM, cada seção da DEE supervisiona a área que lhe compete, como a gestão dos servidores, comunicação organizacional e logística, por exemplo.

Em relação ao uso de ferramentas tecnológicas para realizar a gestão escolar, ao renunciar à utilização do livro didático fornecido pelo PNLD no ano de 2018, a PMMG começou a utilizar o material didático da empresa Sistema de Ensino Positivo, adotando também a plataforma digital de ensino da empresa sob o pretexto de melhorar a “interação entre escola, professor, aluno e família”, assim como as rotinas administrativas.

O que se observa, no entanto, é uma entrega dos mecanismos de gestão escolar, de liberdade de cátedra e de organização das avaliações, tempo e espaços escolares para a iniciativa privada, com a conseqüente perda de autonomia pedagógica e o aumento do trabalho docente e administrativo. Nesse caso, a gestão escolar deixa de funcionar como um meio para se atingir uma educação de qualidade para se tornar uma finalidade em si mesmo: alunos, educadores e servidores trabalham para atingir as metas impostas pela plataforma de ensino.

Eventualmente, a direção da DEE intervém no sentido de modificar as “avaliações do sistema”, que são provas prontas, pré-programadas e unificadas, para todas as 30 (trinta) unidades da rede, a despeito das realidades locais e ritmos educacionais próprios de cada escola. Nesse sentido, a aquisição de um “sistema de gestão” pela PMMG teve como intento padronizar e homogeneizar as escolas da rede CTPM, valores esses que são muito caros para o militarismo

e que depõem contra a diversidade e a pluralidade, valores que deveriam ser incentivados no ambiente escolar.

## **5.2 Categoria gestão educacional**

Conforme trabalhado no capítulo 2, a gestão educacional se situa em um nível macro da atividade educativa, sendo essencialmente uma instância de formulação da política educacional que se pretende implementar. Assim sendo, essa categoria reúne os aspectos organizacionais que serão traduzidos na prática da gestão escolar como, por exemplo, a centralização de decisões educacionais na DEE ou o controle de distribuição de vagas escolares.

O “planejamento, coordenação, controle e supervisão técnica das atividades específicas de educação escolar” fica a cargo da DEE, ou seja, ainda que as unidades do CTPM componham a rede estadual de ensino público de Minas Gerais, seus mecanismos de controle são todos internos da PMMG, sem ingerência da Secretaria Estadual de Educação. Trata-se, portanto, de um sistema que busca se blindar e que, fora a legislação educacional de âmbito geral, estabelece as próprias regras que deverá seguir, sempre avalizadas pelo Diretor da DEE e pelo Comandante Geral.

Essa autonomia da DEE em relação à rede estadual de ensino foi o que possibilitou, por exemplo, que a diretoria contratasse uma empresa privada que fornecesse material didático e uma plataforma digital de gestão em detrimento da utilização do material anteriormente utilizado. A própria representante da empresa junto à PMMG evoca a necessidade de realizar a “modernização digital das Unidades do CTPM”, em um movimento de disseminação e assimilação da gestão escolar pela iniciativa privada, que acaba sendo reproduzido acriticamente sob a justificativa do “aumento da excelência da gestão educacional”, sem que ninguém traduza o que é essa excelência e a que custo (pessoal e financeiro) ela se concretiza.

Em relação às vagas de alunos para as unidades do CTPM, a DEE estabelece uma ordem de prioridade: em primeiro lugar, os dependentes de militares da PMMG e do Corpo de Bombeiros, seguidos dos dependentes de servidores não-militares; em terceiro lugar, os netos de militares da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros e, por último, a comunidade em geral. O estabelecimento de prioridades para acessar essas vagas, que são públicas, é um dado que se relaciona historicamente com a falta de oferta educacional para a população geral e com a luta dos militares, enquanto fração organizada da população, para garantir o acesso à educação para seus familiares.

Atualmente, em um contexto de universalização da educação básica, a manutenção dessa reserva de vagas para o acesso à educação pode ser entendida como uma preterição sem lastro legal na legislação. Ainda que seja uma escola diferenciada pela prática de princípios e valores oriundos do militarismo, a dimensão pública do CTPM, enquanto escola estadual, deveria condicioná-la a garantir o acesso às vagas sem diferenciação para dependentes de militares, servidores civis da instituição e não-militares.

A DEE cumpre, ainda, a função de “alinhamento das 30 unidades que compõem a rede CTPM”, de tal forma que são promovidos seminários de gestão com foco no desempenho e resultados obtidos por cada unidade e pela rede como um todo, estando em plena sintonia com os pressupostos da Nova Gestão Pública.

### **5.3 Categoria Cultura Organizacional**

Segundo Torres, “a cultura organizacional da escola emerge, na qualidade de categoria analítica, do processo de síntese operada entre a estrutura e a agência” (Torres, 2005, p. 439). Trata-se, portanto, de uma categoria que evoca as possibilidades de contingência e ação, em uma dinâmica que não apenas estabelece regras e estabilidade, mas também enseja rupturas e negociações.

Nesse sentido, os excertos aqui discutidos são o reflexo dessa dinâmica de regras e rupturas, pois, ao mesmo tempo em que a PMMG mobiliza valores caros ao militarismo, como a valorização da cultura institucional e a vinculação com as práticas policial-militares, ela não pode desconsiderar que todo seu corpo técnico-pedagógico é formado por servidores não-militares.

Em quase toda documentação normativa nos é informado que o CTPM tem como finalidade primeira incentivar o ingresso à carreira militar por meio de valores institucionais como “a estética militar”, “o patriotismo”, “a hierarquia”, “a disciplina”, “o autodomínio”, “o acatamento às normas” e “o respeito aos costumes e às tradições da PMMG”. Trata-se de valores conhecidos do militarismo, mas estranhos à LDB e à formação dos gestores e educadores não-militares que irão, de fato, lidar com os discentes em sala de aula.

Uma vez que a “equipe pedagógica” é toda composta de servidores não-militares, formados longe das fileiras de uma educação militar, há que se perguntar como ocorre a garantia dessa educação pautada nos valores militares. A própria PMMG responde, ao informar que, ao Comandante da Unidade, compete “Promover a adaptação e o nivelamento de conhecimentos

relativos à cultura e aos valores institucionais da PMMG e ao próprio CTPM, para os servidores civis.”

Nesse sentido, “adaptar” e “nivelar” os servidores não-militares à cultura e valores da PMMG implica em também militarizá-los. A educação militar proposta aos educandos não tem como ocorrer sem que os educadores também se militarizem para reproduzir essa mesma educação. Exemplo claro dessa militarização dos servidores aparece nas atribuições do policial militar, que ocupa a função de monitor e que deve ser responsável pelo treinamento de ordem unida<sup>42</sup> para os discentes e **docentes**.

Dessa forma, a PMMG estabelece proibições aos docentes, como “comportar-se de modo incompatível com a condição de educador, contrariando os valores da PMMG” ou “trajar, durante o horário de trabalho, roupas ou acessórios inadequados ao ambiente Institucional.” e ao mesmo tempo impõe que ele atue “sempre em defesa dos interesses da instituição”. Estabelece-se, aqui, uma encruzilhada: a reiteração constante de que os “servidores civis” não são quaisquer servidores, mas sim servidores civis da Polícia Militar, ainda que estatutariamente estejam vinculados às mesmas leis que regem todos os demais servidores não-militares do Estado.

Por último, em termos de currículo, os argumentos de que o material didático fornecido pelo PNLD possui “conteúdos em desacordo com a política pedagógica do colégio e, ainda, em desalinho com a matriz curricular do Sistema Tiradentes”, foram utilizados como pretexto para que a rede CTPM não aderisse ao programa e fizesse com que as famílias tivessem que adquirir material apostilado no lugar. Destaca-se que, em nenhum momento, foram especificados quais conteúdos estariam em desacordo com a política pedagógica do CTPM, justificando, assim, a renúncia ao PNLD e a consequente oneração das famílias dos alunos.

#### 5.4 Categoria qualidade da educação

Ao buscar compreender e problematizar o conceito de qualidade da educação, Dourado e Oliveira afirmam que a qualidade é “um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço,

---

<sup>42</sup> Segundo o Manual de Ordem Unida da PMMG, a ordem unida é a aptidão individual e consciente altamente motivada pelo policial-militar, para a **obtenção de determinados padrões coletivos de uniformidade, disciplina, sincronismo, coesão e garbo**. A ordem unida deve ser considerada por todos os envolvidos no processo – comandante e executante – como um efetivo esforço para a demonstração da própria disciplina policial-militar, isto é, **a situação de pronto acatamento às ordens que se estabelecem voluntariamente entre os policiais militares**, em vista da necessidade de eficiência no cumprimento de nossa missão institucional (MINAS GERAIS, 2011, n.p., grifo nosso).

ou seja, o alcance do referido conceito vincula-se às demandas e exigências sociais de um dado processo histórico” (Dourado; Oliveira, 2009, p. 203).

Tendo sofrido a influência da nova gestão pública e assimilado os valores da produtividade e eficácia importados do setor privado, a qualidade da educação surge na rede CTPM e em nosso corpus teórico como algo a ser perseguido por todas as escolas, por meio de monitoramento do desempenho dos alunos, da utilização de avaliações internas e externas e do cumprimento de metas. O Regimento Escolar estabelece, inclusive, que o CTPM deseja “ser reconhecido como referência em educação básica em Minas Gerais”.

Em termos de gestão educacional, a DEE possui um analista de gestão destacado exclusivamente para acompanhar as notas e o desempenho de todos os alunos, em cada competência/habilidade, por turma, ano escolar e unidade de ensino. Parte desses mecanismos de controle foram comprados pelo CTPM durante a aquisição da plataforma de ensino e outra parte tem sido construída pela própria rede de ensino, utilizando-se de ferramentas como o *PowerBI* da *Microsoft* ou *Google Data Studio* da *Google*.

A respeito dessa lógica, Torres revela que

A produtividade de sucessos escolares pré-formatados a partir de perfis centralmente adaptados e globalmente definidos, traduzidos essencialmente por competências para competir, passa a constituir o mais importante indicador do grau de eficácia e excelência escolar que se deseja alcançar. Ao assemelhar-se a uma espécie de barômetro, esta medida (frequentemente traduzida por um número) personificará a qualidade do estabelecimento de ensino, a sua capacidade competitiva e funcional face aos ditames de uma economia globalizada (Torres, 2007, p. 157).

O Regimento Escolar do CTPM estabelece, ainda, que o monitoramento busca “o cumprimento de metas pré-estabelecidas para cada unidade”, desconsiderando dimensões socioeconômicas e culturais, que têm implicação direta no trabalho pedagógico realizado em cada escola. Tal lógica acaba por evocar a vertente clássica e tecnocrática que caracterizou o campo da gestão escolar em seus primórdios.

## **5.5 Categoria vinculação normativa**

A categoria vinculação normativa diz respeito à tentativa do sistema de ensino de estabelecer consonância entre a legislação produzida no interior da rede de ensino, incluindo memorandos, regimentos e resoluções, com a legislação educacional de âmbito geral. Lima nos adverte, todavia, que “a legislação e outros normativos produzidos não constituem um bloco

monolítico, coerente e articulado, tudo prevendo e regulamentando, de tal forma que nada nem ninguém lhe poderá escapar” (Lima, 1991, p. 143).

Assim sendo, constatamos que a primeira lacuna que esse bloco “não monolítico” produziu é a intenção da PMMG de criar um “Estatuto dos servidores civis da PMMG”<sup>43</sup>, fato que não foi concretizado até o momento. Tal estatuto, se criado, produziria uma nova “espécie” de servidores não-militares ligados à PMMG, algo como servidores “semi-civis”. Essa intenção, prevista em lei, aponta para uma tentativa da instituição de regulamentar a vida funcional dos servidores não-militares para além dos regimes estatutários aos quais eles já estão vinculados. Há que se perguntar: Por que regulamentar a vida funcional dos servidores que já é regida por um estatuto próprio? Lima sugere a seguinte hipótese:

O eventual excesso de legislação, a reiteração sistemática de princípios normativos, o discurso normativo-iterativo, recorrente e autocentrado, não são forçosamente sinônimos de maior conformidade podendo, pelo contrário, fornecer as bases indispensáveis para o seu não cumprimento (Lima, 1991, p. 144).

O fato dos servidores não-militares da PMMG, seja do quadro administrativo ou do magistério, estarem vinculados legalmente às mesmas leis que regem todo o funcionalismo do Estado, produz conflitos em relação aos direitos e deveres, punições e regras de comportamento que são esperadas no ambiente militar, mas que não tem previsão nos regimes estatutários dos servidores não-militares. Para lidar com essa situação, a PMMG estabeleceu algumas estratégias como a criação de resoluções, regimentos, memorandos, notas técnicas e demais normatizações infralegais que inovam, ao estabelecer novas regras adequadas ao meio militar para balizar os servidores lotados na instituição.

Além disso, ao afirmar que a legislação do CTPM está em consonância com a LDB e as demais legislações educacionais, o Regimento Escolar eliminou alguns princípios da nossa *Lei de Diretrizes e Bases*, como o “respeito à liberdade e apreço à tolerância”, “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” ou “consideração com a diversidade étnico-racial” (Brasil, 1996, n.p.). Logo, ao selecionar os tópicos da LDB que serão inseridos em detrimento de outros, o CTPM pratica o que o Lima (1991, p. 146) chamou “infidelidade normativa”. Tal postura apenas é possível devido à linguagem imprecisa, parcimoniosa e até desconexa de certos ordenamentos jurídicos, como o artigo 83 da própria LDB, que afirma que o ensino militar será regulado por

---

<sup>43</sup> Previsão contida no parágrafo único, artigo 8º, da Lei nº 20.010 de 2012 e parágrafo único, artigo 232, da Lei nº 5.301 de 69.

lei específica, sem especificar o tipo de ensino e sob qual forma, parâmetros e compromissos ele deve ocorrer.

## 6 PRODUTO EDUCACIONAL

Em consonância com a pesquisa de caráter qualitativo e seu caráter exploratório dos fenômenos estudados, propomos, como recurso educativo, a criação de um Fórum Digital de Gestores dentro da rede de unidades escolares do CTPM. Segundo Paiva e Rodrigues Jr.:

A palavra fórum originalmente significa lugar de reunião. Na Internet, é um espaço virtual que reúne as opiniões de uma comunidade discursiva. Assim como nas listas de discussão por e-mail, pode-se publicar, responder ou apenas ler uma mensagem. A diferença é que as mensagens ficam armazenadas em uma homepage em vez de serem enviadas para cada usuário. Os fóruns on-line caracterizam-se principalmente pela relação dialógica que acompanham os variados discursos produzidos por seus participantes virtuais (Paiva; Rodrigues Jr., 2004, p. 1).

Entendemos que a criação de um espaço de intercâmbio entre gestores escolares, provenientes de colégios com realidades e práticas distintas, mas com questões comuns, pode potencializar o trabalho dessa gestão que se propõe unificada, por meio do que Bicalho e Oliveira (2012) têm chamado de intercognição, ou seja o “fenômeno da interação socialmente estabelecida entre interlocutores concretos, e que revela a interdependência mútua e constante entre eles para a construção dialógica do conhecimento” (Bicalho; Oliveira, 2012, p. 470).

Enquanto ferramenta de discussão e construção de conhecimento, um fórum só pode funcionar a partir de um motor que o ative, qual seja, a existência de um grupo de pessoas. Encontramos vasta literatura acadêmica, no campo da sociologia e, especialmente, da psicologia, a respeito da conformação de grupos e seu efeito nos sujeitos e nas instituições das quais são oriundos, que podemos chamar de teorias e processos grupais ou campo grupal. Sem aprofundarmo-nos nesses meandros, apresentamos, aqui, as características de um grupo e, posteriormente, a forma como se pretende implementar o Fórum Digital de Gestores, na rede CTPM.

Embora afirme que seja difícil precisar o conceito de grupo, Zimerman (1997) elenca uma série de condições que ajudam a caracterizar um grupo, das quais destacamos a conformação de uma nova entidade, com leis e mecanismos próprios; definição de tarefas e objetivos comuns; combinação de regras, tempos e espaços; a preservação das identidades dos indivíduos; a presença de forças de coesão e desintegração, assim como a distribuição de papéis e posições hierárquicas.

Além desses pressupostos, associamo-nos à concepção de grupo trazido por Carlos:

O grupo também pode ser visto como um lugar onde as pessoas mostram suas diferenças. Onde as relações de poder estão presentes e perpassam as decisões

cotidianas, onde o conflito é inerente ao processo de relações que se estabelece. Onde há uma convivência do diferente, do plural. Não como um movimento de defesa das minorias, mas num movimento de cada um e de todos procurando discutir suas ideias com o(s) outro(s). Num confronto de ideias, buscando conciliar apenas o conciliável, deixando claro as individualidades, o diferente. A importância de afirmar que as pessoas são diferentes, pensam de maneira diferente porque possuem valores diferentes, mas que podem produzir juntas o seu processo grupal (Carlos, 2001, p. 202).

Para a criação do fórum de gestores, esse grupo, que será formado pela equipe gestora dos colégios CTPM, propõe-se ao cumprimento de algumas etapas, sendo a primeira delas a indução do processo de criação do fórum, a mediação e a proposição inicial de temas. Essa tarefa seria cumprida por este pesquisador e tem o intuito de garantir a institucionalidade do espaço, sua periodicidade e logística. Tais atribuições nos aproximam do papel de tutor do fórum de gestores.

O segundo momento diz respeito aos sujeitos participantes do fórum, entendidos, aqui, como os sujeitos da gestão escolar formada pelos servidores não-militares que compõem o corpo técnico, com conhecimento pedagógico em cada escola. Acreditamos, dessa forma, que a troca entre esses atores, longe da intenção de nivelar ou sujeitar os presentes, abre possibilidades de aprendizado, produção de indagações, posicionamentos, negociações e sínteses sobre diversos temas e situações-problema.

Sobre a formatação do espaço e levando-se em consideração o quantitativo de 30 unidades escolares existentes em todo o estado de Minas Gerais, assim como o número de sujeitos participantes, propomos a criação do fórum dentro da plataforma gratuita e digital *Entre Docentes*. A *Entre Docentes* é “uma plataforma virtual de intercâmbio de práticas docentes. É um produto final do projeto ‘Políticas públicas para a melhoria do ensino médio: socialização científica, tradução e transferência de resultados’” (Entre Docentes, 2023, n.p.) desenvolvido pelo Grupo de Estudos Sobre Política Educacional e Trabalho Docente – GESTRADO, da UFMG.

A plataforma é gratuita e, atualmente, abriga um sistema de cadastro de experiências de professores da rede básica que publicam seus relatos por meio de texto ou vídeo e que permite o comentário dos demais usuários que se interessem pelo tema da experiência. Uma vez que o fórum digital permite a participação assíncrona, o tutor recolheria, junto às unidades, os principais temas de interesse comum, a partir do levantamento prévio feito entre os gestores e a DEE.

A partir da definição dos temas/situações-problema, materiais de referência, período de funcionamento e critérios de participação, inicia-se o fórum com a entrada dos gestores e

mediação do tutor. A participação, no fórum, deve necessariamente ser contabilizada dentro da jornada de trabalho dos gestores com o objetivo de evitar sobrecarga de trabalho aos participantes. A intenção é que esse processo, que não tem a pretensão de produzir respostas ou soluções acabadas, inaugure, do nosso ponto de vista, uma gestão que encontra, na diversidade e na coletividade, um caminho a ser compartilhado.

Pretende-se que o Fórum de Gestores seja construído dentro da plataforma *Entre Docentes*, utilizando-se, para tanto, de uma ferramenta virtual disponibilizada na forma de *software* livre, o *moodle*, que pode ser facilmente inserido e configurado dentro da plataforma. Originalmente, o fórum havia sido proposto no formato presencial por meio de encontros trimestrais, no qual as escolas se agrupariam regionalmente de cinco em cinco unidades, com um tema comum de interesse para cada encontro, oriundo de um levantamento prévio feito entre os gestores e a DEE.

Cada unidade escolar, com seus respectivos gestores, assumiria o protagonismo na condução de cada encontro, em um sistema de rodízio, e, ao final do ano escolar, seria proposta uma conferência com a totalidade dos gestores das escolas da rede para divulgação do acúmulo produzido nos fóruns regionais. A partir das considerações da banca durante a qualificação do projeto de pesquisa, sugeriu-se que o fórum fosse proposto no formato *online* com o intuito de garantir sua exequibilidade e como contribuição à Plataforma *Entre Docentes*. A proposta encontra-se apensada no apêndice K.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender a gestão escolar nas unidades do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais, utilizando como plano de fundo o encontro de indivíduos oriundos do militarismo e do que a legislação chama de servidores civis, trabalhado por nós como não-militares. Como apontado anteriormente, a pesquisa possuía o objetivo inicial de entrevistar esses sujeitos. Todavia, em razão da falta de resposta da instituição às demandas realizadas por este pesquisador, o trabalho se voltou para a pesquisa documental, que, embora possua limites em relação à percepção dos sujeitos, permitiu revelar concepções, ideias, lógicas e singularidades que constituem o palco no qual esses atores se encontram.

A primeira consideração relevante diz respeito à forma como a Polícia Militar conseguiu ingressar na esfera da educação básica. Ao colacionar a legislação que versa sobre as polícias militares na Constituição Federal com o artigo 83 da LDB 9.394/1996, o único que trata da educação militar, e com todo o regramento interno da rede CTPM, resta evidente que a instituição fez e faz uso da fragilidade da legislação para expandir sua rede de escolas e também para estabelecer regramentos próprios na gestão escolar que realiza em suas unidades de ensino.

Da tarefa constitucional de polícia ostensiva e preservação da ordem pública até a conformação de um sistema de ensino público na rede básica de educação, formado por trinta escolas em todo o estado, com regras de prioridade para dependentes de militares, uso de material didático privado e intuito de incentivar o interesse pela carreira militar, percebe-se que a instituição criou ramificações para além de sua função precípua na segurança pública. Nas palavras de Lima (1991, p. 144), “mesmo no seio da ordem jurídica existe um certo grau de *desconexão normativa* que não deixará, certamente, de ser explorado pelos actores e utilizado em sua defesa”.

Ao voltar nosso olhar para a gestão escolar existente no CTPM, percebe-se, ao longo de toda a pesquisa, que a concepção de gestão proposta na rede CTPM guarda forte relação com a escola clássica da administração escolar de caráter funcionalista e tecnocrático, com vistas a garantir o rendimento escolar por meio da ideia de racionalização do trabalho. A dimensão política, social e econômica da gestão escolar de viés crítico, assim como as questões contextuais de cada unidade escolar, como sua localidade ou o público atendido, são colocadas em segundo plano. O cientificismo expresso nos textos se adequa, portanto, à conservação das estruturas vigentes no militarismo, haja vista que uma gestão escolar de base crítica possivelmente seria fonte de conflitos em uma rede de ensino militar.

Nesse sentido, não podemos deixar de ressaltar a ausência do princípio da gestão democrática nos documentos normativos internos da rede CTPM e no Estatuto do Magistério Público estadual. Tal fato nos remete à falta de interesse do estado de Minas Gerais e do próprio sistema de ensino da PMMG em “democratizar a própria democracia” (Cury, 2002, p. 172). Ainda que o próprio Regimento Escolar do CTPM afirme, no parágrafo único de seu artigo primeiro, que suas prescrições estejam de acordo com a LDB, o *Estatuto da Criança e do Adolescente* (ECA) e as normas do Conselho Nacional e Estadual de Educação, situações como a falta de eleição para diretores pedagógicos, a prioridade de vagas para dependentes de militares, a inserção de valores estranhos aos princípios constitucionais, a manutenção de relações de hierarquia, a subordinação e a falta de impessoalidade evidente no meio militar, acaba produzindo um sistema educacional que não coaduna com o ordenamento educacional nacional.

Outrossim, a presente pesquisa nos permitiu detectar a existência de uma divisão técnica do trabalho entre militares e não-militares, haja vista que a dimensão militar fica a encargo dos policiais que trabalham na escola, enquanto a dimensão pedagógica (docência, supervisão, orientação e direção pedagógica) é exercida pelos servidores não-militares. Nesse sentido, ainda que a PMMG nomeie o CTPM como um colégio puramente militar e reconhecendo que o fenômeno da educação não se restringe às quatro paredes da sala de aula, não temos como omitir que o cerne do trabalho pedagógico ocorre por meio do trabalho de servidores não-militares, evidenciando a primeira característica da hibridação com a qual denominamos a gestão do CTPM.

Tal situação sinaliza que a utilização de servidores não-militares para o exercício da docência e gestão pedagógica foi a forma encontrada pela PMMG para garantir a educação dos dependentes dos militares, sem ter que onerar financeiramente a instituição, utilizando-se de seu próprio quadro de pessoal e, principalmente, sem entrar em conflito com suas prerrogativas legais constitucionais que não versam sobre a participação de militares na educação básica.

Uma vez que faz uso de pessoal não-militar em sua tarefa educativa, a PMMG estabelece mecanismos para reiterar a distinção estabelecida entre os militares e não-militares. Tal fato nos leva a refletir sobre o custo e o trabalho que a instituição tem para sustentar o chamado “mundo militar”. A especificidade do militarismo precisa ser manifesta a todo momento, seja no regimento escolar, nas regras de conduta do servidor não-militar, na forma com que os servidores devem se dirigir aos oficiais, na simbologia das fardas, nos eventos escolares e, sobretudo, na diferença salarial entre servidores militares e não-militares. Ademais, o servidor não-militar, além de ser o elo mais frágil dessa relação, é compreendido, dentro da

instituição, como um fator de entropia à ideia de ordem militar, que, portanto, precisa ser vigiado e moldado.

Sobre a finalidade educativa, a análise documental nos revelou que o CTPM possui um forte caráter propedêutico, seja incentivando o ingresso na carreira militar, seja em face da preocupação constante com os egressos do ensino médio que conseguem acessar o ensino superior. O incentivo para ingressar na carreira militar por meio de regime disciplinar diferenciado aliado à prioridade de vagas destinadas aos dependentes de militares, ambos previstos em lei, fortalece o processo de endogenia da instituição, de tal forma que parte dos alunos do CTPM acaba formando os futuros quadros militares da PMMG, que, por sua vez, terão prioridade para matricular seus filhos no CTPM. Forma-se, dessa forma, no seio da educação pública, uma relação do tipo patrimonialista em que uma fração específica do funcionalismo faz uso da coisa pública para manter interesses que são de ordem corporativa.

Por sua vez, a preocupação com o acesso ao ensino superior pode ser explicada pela centralidade que esse nível de ensino possui em nossa sociedade, considerando a correlação descomunal entre o número de vestibulandos em relação ao número de vagas disponíveis na rede pública de ensino superior, assim como pela possibilidade de ascensão social que esse nível de escolarização pode trazer. Para além disso, o Sistema Positivo de Ensino, que vende sua plataforma para a rede CTPM, tem como uma de suas principais vitrines os resultados apresentados no Sistema de Seleção Unificada - SISU, seja entre o número de aprovados ou de alunos que obtiveram os primeiros lugares. Dessa forma, a empresa que vende o material para as famílias e a plataforma educacional para a rede de ensino acaba desfigurando ainda mais o processo educacional desenvolvido no ensino médio.

Em plena sintonia com os pressupostos da Nova Gestão Pública ao prometer “elevar o nível de desempenho e resultados” assim como garantir a “modernização digital das unidades do CTPM”, a contratação do Sistema Positivo de Ensino configura-se como um mecanismo de privatização da escola pública. Uma vez que o material é adquirido diretamente pelas famílias dos alunos, inclusive condicionando a possibilidade de sua matrícula, tal situação afronta diretamente o princípio legal da gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais, expresso no inciso IV, artigo 206 da *Constituição da República Federativa do Brasil* de 1988.

Em que pese os ajustes metodológicos adotados para garantir o prosseguimento da pesquisa, acreditamos que o presente trabalho se equipara àqueles que buscam compreender o fenômeno da educação militar/militarizada em nosso país, adotando, como lente, o campo da gestão escolar. Esperamos que a presente pesquisa possa contribuir com outros estudos nessa

área de conhecimento, atestando seu compromisso com a educação pública, laica, democrática e de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ABDIAN, Gabriela Zambão; NASCIMENTO, Paulo Henrique Costa; SILVA, Nathália Delgado Bueno da. Desafios teórico-metodológicos para as pesquisas em administração/gestão educacional/escolar. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, pp. 465-480, abr./jun. 2016.

ADRIÃO, Theresa. Autonomia para a escola brasileira: refletindo sobre o pensamento reformador em educação. **Dialogia**, São Paulo, v. 5, pp. 39-52, 2006.

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, Rubens Barbosa de; ADRIÃO, Theresa. **Gestão, financiamento e direito à educação**. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007.

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: EDUC, DIFEL, 1976.

ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos do estado**. Tradução de Walter José Evangelista; Maria Laura Viveiros de Castro. 13. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2022.

ALVES, Miriam Fabia; TOSCHI, Mirza Seabra. A militarização das escolas públicas: uma análise a partir das pesquisas da área de educação no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 633, set./dez. 2019.

ARROYO, Miguel González. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**, Campinas, a. I, n. 2, jan. 1979.

ARROYO, Miguel González. A administração da educação é um problema político. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, pp. 122-129, jul./dez. 1983.

AZEVEDO, Fernando de. *et al.* O manifesto dos pioneiros da Educação Nova (1932). In: **Manifestos dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores (1959)**. Recife: Massangana, 2010. Pp. 33-66.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Lúcio Alves de. **Polícia e Sociedade**: um estudo sobre as relações, paradoxos e dilemas do cotidiano policial. 2005. Tese (Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia e Política) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BAUDELLOT, Christian; ESTABLET, Roger. **La escuela capitalista**. 10. ed. México: Siglo XXI, 1987.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; Lisboa: Difel, 1989.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. **A reprodução**: elementos para uma teoria de ensino. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.208, de 29 de abril de 1946. Institui o Dia das Polícias Cíveis e Militares, que será comemorado a 21 de abril. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, Seção 1, p. 6.551, 02 mai. 1946. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-9208-29-abril-1946-417072-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 dez. 1961. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm). Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 ago. 1971. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15692.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15692.htm). Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 11 jun. 2023.

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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm). Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.465, 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. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, edição 1-B, seção 1-Extra, p. 6, 02 jan. 2019a.

BRASIL. Decreto nº 10.004, de 5 de setembro de 2019. Institui o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, edição 173, seção 1, p. 1, 06 set. 2019b.

BRASIL. Memorando nº 57/2020-Segecex, 17 de julho de 2020. **Tribunal de Contas da União**. Brasília, DF, 17 jul. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/levantamento-tcu.pdf>. Acesso em 11 jun. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Pleno). Ação direta de inconstitucionalidade nº 5.267/DF. Requerente: Procurador Geral da República. Relator do último incidente: Ministro Dias Toffoli. Decisão em 03 de agosto de 2021. **Diário de Justiça Eletrônico**, Brasília, DF,

208, 19 ago. 2021. Disponível em:

<https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4732504>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Pleno). Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 915/DF. Requerente: Procurador Geral da República. Relator: Ministro Ricardo Lewandowski. Decisão em 16 de agosto de 2022. **Diário de Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, 171, 26 ago. 2022. Disponível em:

<https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=6311525>. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.611, de 19 de julho de 2023. Revoga o Decreto nº 10.004, de 5 de setembro de 2019, que institui o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, edição 138, seção 1, p. 3, 21 jul. 2023.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 50, n. 4, pp. 5-29, 2014.

CARLOS, Sérgio Antônio. O processo grupal. In: Jacques, Maria da Graça Corrêa *et al.* **Psicologia Social Contemporânea**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Pp. 199-206.

CASTRO, Nicholas Moreira Borges de. “**Pedagógico**” e “**disciplinar**”: o militarismo como prática de governo na educação pública do estado de Goiás. 2016. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

CASTRO, Celso. **O espírito militar**: um antropólogo na caserna. 3.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2021.

CRUZ, Leandra Augusta de Carvalho Moura. **Militarização das escolas públicas em Goiás: disciplina ou medo?** 2017. Dissertação (Mestrado em História) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2017.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O compromisso do profissional da administração com a escola e a comunidade. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, pp. 44-50, jan./jun. 1985.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Ideologia e educação brasileira**: Católicos e Liberais (1930-1935). 5. ed. São Paulo: Cortez e Associados, 1995.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração Educacional**, [S.l.], v. 18, n. 2, pp. 163-174, jul./dez. 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, n. 3, pp. 483-495, set./dez. 2007.

DEEAS. Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social. **Regimento Escolar**. 2020. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/site/deeas/pagina/5732/url>. Acesso em 11 jun. 2023.

DEEAS. Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social. **Histórico de criação das unidades CTPM**. 2023. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/site/deeas/pagina/6572/url>. Acesso em 11 jun. 2023.

DIAS, Zenilda Rodrigues; RIBEIRO, Adalberto Carvalho. Escolas cívico-militares: conservadorismo e retrocesso na educação brasileira. **Revista Teias**, [S.l.], v. 22, pp. 406-426, dez. 2021.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, pp. 921-946, out. 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões estruturais e conjunturais de uma política. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, pp. 677-705, jul.-set. 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes; GROSSI JUNIOR, Geraldo.; FURTADO, Roberval Angelo. Monitoramento e avaliação dos planos de educação: breves contribuições. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 32, n. 2, pp. 449-461, 2016.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, pp. 201-215, maio/ago. 2009.

DRABACH, Neila Pedrotti.; MOUSQUER, Maria Elisabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo Sem Fronteiras**, [S.l.], v. 9, n. 2, pp. 258-285, jul./dez. 2009.

ENTRE DOCENTES. **Tutorial de Uso**, 2023. Disponível em: [https://entredocentes.docencia.net.br/2021.03.17\\_Tutorial\\_Entre\\_Docentes\\_Gestrado\\_UFMG.pdf](https://entredocentes.docencia.net.br/2021.03.17_Tutorial_Entre_Docentes_Gestrado_UFMG.pdf). Acesso em: 03 out. 2023.

ESTRADA, Adrian Alvarez. Origens da administração escolar no Brasil. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, pp. 112-135, mai./ago. 2015.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, pp. 257-272, ago. 2002.

FERREIRA, Neusa Sousa Rêgo. **“Gestão militar” da escola pública em Goiás: um estudo de caso da implementação de um Colégio Estadual da Polícia Militar de Goiás em Aparecida de Goiânia**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.

FONSECA, Jeferson Aderbal. **Comprometimento organizacional em uma instituição em mudança: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **A organização policial e o combate à criminalidade violenta**. Belo Horizonte: FJP, 2001. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.mg.gov.br/consulta/consultaDetalheDocumento.php?iCodDocumento=49241>. Acesso em: 15 jun. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Maria Dativa de Salles. **Dimensões críticas no estudo da especificidade da administração educacional**. 1980. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1980.

LARROSA, Jorge. **Tremores: escritos sobre experiência**. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica**. Trad. Carlos Irineu da Costa. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. 34, 2019.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Tradução de Bernardo Leitão *et al.* 7. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2013.

LEVASSEUR, Louis. Divisão técnica do trabalho na escola. *In*: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Licínio. Produção e reprodução de regras: normativismo e infidelidade normativa na organização escolar. **Revista do Instituto de Inovação Educacional**, Lisboa, v. 04, n. 2-3, 1991.

LIMA, Maria Eliene; BRZEZINSKI, Iria; MENEZES JUNIOR, Antonio da Silva. Militarizar para educar? Educar para a cidadania?. **Educação e Sociedade**, v. 41, 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302020000100315&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302020000100315&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 jun. 2022.

LIRA, André Augusto Diniz; BÔAS, Lúcia Villas. Conceitos de “prática” no campo educacional: história conceitual e teoria das representações sociais em foco. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 20, n. 66, pp. 989-1014, jul. 2020. Disponível em [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-416X2020000300989&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-416X2020000300989&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 04 fev. 2024.

LOPES, Eliane Marta Santos Teixeira; GALVÃO, Ana Maria de Oliveira. **História da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8 ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U, 2018.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Democracia e ensino militar**. São Paulo: Cortez, 1998.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração Escolar**. [S.l.], v. 24, n. 1, pp. 31-50, jan./abr. 2008.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de; LUCE, Maria Beatriz. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. *In*: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. Pp. 15-25.

MILITARISMO. *In*: SANSONE, Lívio; FURTADO, Cláudio Alves (org.). **Dicionário crítico das ciências sociais dos países de fala oficial portuguesa**. Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2014. Pp. 349-362.

MILITARISMO. *In*: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. V. I. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998. Pp. 748-754.

MINAS GERAIS. **Lei nº 480, de 10 de novembro de 1949**. Cria o Ginásio Tiradentes no Departamento de Instrução da Polícia Militar. Belo Horizonte, 1949. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/480/1949/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 869, de 05 de julho de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/869/1952/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 11.636, de 29 de janeiro de 1969**. Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 1969a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/11636/1969/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 5.301, de 10 de outubro de 1969**. Contém o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1969b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/5301/1969/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 12.398, de 19 de janeiro de 1970**. Estabelece Normas para Admissão de Professores no Colégio Estadual Tiradentes da Polícia Militar e contém outras providências. Belo Horizonte, 1970. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/14310/2002/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 6.260, de 13 de dezembro de 1973**. Institui o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1973. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/6260/1973/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977**. Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte, 1977. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/7109/1977/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Resolução nº 2.158, de 14 de abril de 1989. Instala na Polícia Militar, em caráter provisório, a Diretoria de Promoção Social (DPS) e o Centro de Promoção Social (CPS), e dá outras providências. **Boletim Geral da Polícia Militar**, nº 71, 14 abr. 1989. Belo Horizonte, 1989.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.310, de 19 de junho de 2002**. Dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/14310/2002/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Mensagem nº 150/2003**. Encaminhamento do Projeto de Lei nº 1.343 de 2003. Institui e estrutura as carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: [https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/projetos-de-lei/documento/?tipo=PL&num=1343&ano=2003&expr=\(PL.20030134300\[codi\]\)\[txmt\]](https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/projetos-de-lei/documento/?tipo=PL&num=1343&ano=2003&expr=(PL.20030134300[codi])[txmt]). Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.301, de 10 de agosto de 2004**. Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social do Poder Executivo. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/15301/2004/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Comando-Geral PMMG. **Plano Estratégico 2009-2011**. Belo Horizonte: PMMG - Comando-Geral, Assessoria de Gestão Para Resultados, 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/171129500/Plano-Estrategico-2009-2011>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Resolução nº 4.150, de 09 de junho de 2011. Aprova o Manual de Ordem Unida. **Separata do Boletim Geral da Polícia Militar**, nº 96, 22 dez. 2011. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/624172820/Manual-de-Ordem-Unida-Da-PMMG>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 20.010, de 05 de janeiro de 2012**. Dispõe sobre o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2012a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/20010/2012/>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Resolução nº 4.209, de 16 de abril de 2012. Aprova o Regulamento da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS). **Boletim Geral da Polícia Militar**, nº 30, 19 abr. 2012. Belo Horizonte, 2012b. Disponível em: <https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/deeas/01122014102912156.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Resolução nº 4.289, de 13 de janeiro de 2014. Estabelece regras gerais de conduta para o servidor público civil da PMMG e fixa parâmetros para o exercício de suas funções na Instituição. **Boletim Geral da Polícia Militar**, nº 5, 16 jan. 2014. Belo Horizonte, 2014a. Disponível em: <https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/ctpmbarcena/30072015115018676.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Regulamento de Uniformes e Insígnias da Polícia Militar de Minas Gerais. **Separata do Boletim Geral da Polícia Militar**, nº 95, 11 dez. 2014. Belo Horizonte, 2014b. Disponível em: <https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/crs/16032015145724371.PDF>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Edital SEPLAG/PMMG Nº. 06/2014, de 28 de novembro de 2014. Concurso público para provimento de cargos das carreiras de Professor de Educação Básica da Polícia Militar, Especialista da Educação Básica e de Analista de Gestão da Polícia Militar do quadro de pessoal civil da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. **Diário Oficial dos Poderes do Estado**, ano 122, n. 226, p. 102, 29 nov. 2014. Belo Horizonte, 2014c. Disponível em: <https://www.jornalminasgerais.mg.gov.br/index.php?dataJornal=2014-11-29>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Resolução nº 4.396, de 06 de maio de 2015. Estabelece critérios e condições para indicação de candidatos ao cargo de Diretor e à função de Vice-Diretor Pedagógicos das Unidades do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais (CTPM). **Boletim Geral da Polícia Militar**, nº 33, 07 mai. 2015. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/deeas/08012018085423167.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. Instrução de Educação de Polícia Militar nº 002/2020 – APM. Regula procedimentos e critérios para a elaboração e a avaliação de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC na Academia de Polícia Militar, bem como os procedimentos para autorização e desenvolvimento de pesquisas científicas no âmbito da PMMG e dá outras providências. **Separata do Boletim Geral da Polícia Militar**, nº 77, 08 out. 2020. Belo Horizonte, 2020.

MINAS GERAIS. **Projeto de Lei nº 406, de 23 de março de 2023**. Cria e extingue cargos de provimento efetivo de carreiras que especifica e dispõe sobre unidades de CTPM. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/projetos-de-lei/PL/406/2023> Acesso em: 13 jun. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

NASCIMENTO, Maria Isabel Moura; PALHANO, Isabel Castilho; WEBER, Suzamara. Fundamentos históricos da necessidade de novos modelos de gestão da escola pública no Brasil. **Revista Exitus**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e020161, 2021. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/1616>. Acesso em: 11 jun. 2023.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Organização do trabalho como fundamento da administração escolar: uma contribuição ao debate sobre a gestão democrática da escola. **Ideias**, n. 16, pp. 114-124, 1993.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto Ferreira; AGUIAR, Márcia Angela da S. Aguiar (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Ailton Souza de. **Práticas de poder e movimentos identitários de docentes de um colégio militar**. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, pp. 625-646, jul./set. 2015.

OLIVEIRA, Anelise Martinelli Borges de. **Leituras, valores e comportamentos: práticas escolares no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Uberaba-MG**. 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017.

OLIVEIRA, Anelise Martinelli Borges; BARBOSA, Raquel Lazzari Leite. Um estudo histórico sobre o processo de implantação do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Uberaba-MG (1964-1968). **História e Educação**, Porto Alegre, v. 21, n. 52, pp. 214-234, 2017.

OLIVEIRA, Anelise Martinelli Borges. Campo, habitus escolar e habitus militar: internalização de disposições no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Uberaba-MG. **Revista Triângulo**, Uberaba - MG, v. 11, n. 1, p. 181–195, 2018.

OLIVEIRA JUNIOR, Almir. **Cultura de Polícia: cultura e atitudes ocupacionais entre policiais militares em Belo Horizonte**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia e Política) - Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2007.

PAIVA, Vera Lúcia Menezes de Oliveira e; RODRIGUES JÚNIOR, Adail Sebastião. Fóruns online: intertextualidade e footing na construção do conhecimento. In: MACHADO, I. L.; MELLO, R. (Orgs.). **Gêneros: reflexões em análise do discurso**. Belo Horizonte: UFMG, 2004. Pp. 171-189. Disponível em: <https://www.veramenezes.com/forum.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERBONI, Fábio; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. Hibridismo na gestão escolar: percepções dos diretores escolares da cidade de Dourados (Mato Grosso do Sul). **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 59, pp. 1-26, 2021.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. APM. **Policiais militares protagonistas da história**. Belo Horizonte: Escola de Formação de Soldados, 2016.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Nota: Material Didático 2018 no CTPM.** 2017. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/site/deeas/noticias/150059/nota:-material-didatico-2018-no-ctpm>. Acesso em: 5 nov. 2023.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Seminário de Gestão Escolar.** 2018. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/site/ctpmpassos/noticias/180615/SEMIN%C3%81RIO%20DE%20GEST%C3%83O%20ESCOLAR>. Acesso em: 5 nov. 2023.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Lançamento de mais uma grande inovação na Rede CTPM - Plataforma de Gestão Escolar SAE+C.** 2021. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/site/ctpmdivinopolis/noticias/232861/lancamento-de-mais-uma-grande-inovacao-na-rede-ctpm---plataforma-de-gestao-escolar-sae%2Bc>. Acesso em: 5 nov. 2023.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **À Comunidade Escolar da Rede Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais – CTPM.** 2023. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/site/ctpmbhminascaixa/noticias/254726/%C3%80%20Comunidade%20Escolar%20da%20Rede%20Col%C3%A9gio%20Tiradentes%20da%20Pol%C3%ADcia%20Militar%20de%20Minas%20Gerais%20%E2%80%93%20CTPM>. Acesso em: 5 nov. 2023.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Curvelo recebe supervisão da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social.** 2023. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/site/deeas/noticias/257656/COL%C3%89GIO%20TIRADENTES%20DA%20POL%C3%8DCIA%20MILITAR%20DE%20CURVELO%20RECEBE%20SUPERVIS%C3%83O%20DA%20DIRETORIA%20DE%20EDUCA%C3%87%C3%83O%20ESCOLAR%20E%20ASSIST%C3%8ANCIA%20SOCIAL>. Acesso em: 5 nov. 2023.

PINHEIRO, Daniel Calbino; PEREIRA, Rafael Diogo; SABINO, Geruza de Fátima Tomé. Militarização das escolas e a narrativa da qualidade da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 35, n. 3, pp. 667-688, set./dez. 2019.

REVISTA EDUCAÇÃO & SOCIEDADE. Editorial: Privatização e militarização: ameaças renovadas à gestão democrática da escola pública. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 134, pp. 1-7, jan.-mar./2016.

RIBEIRO, José Querino. Introdução à administração escolar (alguns pontos de vista). *In: Administração Escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar*. Salvador: ANPAE, 1968. Pp.18-40.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: Saraiva. 1985.

RIBEIRO, Djeissom Silva; MACHADO, Lourdes Marcelino. Para uma teoria da administração escolar no Brasil: a evolução do conhecimento. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Piracicaba, v. 19, n. 2, pp. 169-178, jul./dez. 2003.

RIBEIRO, Adalberto Carvalho; RUBINI, Patrícia Silva. Do Oiapoque ao Chuí - as escolas civis militarizadas: a experiência no extremo norte do Brasil e o neoconservadorismo da sociedade brasileira. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 35, n. 3, pp. 745-765, set./dez. 2019.

RODRIGUES, Marilucia Menezes; SANTOS, Cleide de Oliveira Falbo. Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades. **Acta Scientiarum Education**. Maringá, v. 33, n. 1, pp. 119-137, 2011.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

ROSA, João Guimarães. **Grande sertão: veredas**. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1994.

ROSAR, Maria de Fátima Felix. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

SANDER, Benno. Consenso e conflito na administração da educação. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, pp. 12-34, jan./jun. 1983.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007a.

SANDER, Benno. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória de sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S.l.], v. 23, n. 03, pp. 421-447, set./dez. 2007b.

SANDER, Benno. Gestão educacional: concepções em disputa. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, pp. 69-80, jan./jun. 2009.

SANTOS, Catarina de Almeida. “Sentido, Descansar, Em forma”: Escola-quartel e a formação para a barbárie. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 42, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/hKLYdP7HgDtxVggJxPpwkzc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 jun. 2023.

SANTOS, Rafael José da Costa. **A militarização da escola pública em Goiás**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2016.

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

SANTOS, Amilton Gonçalves dos; VIEIRA, Josenilton Nunes. Colégio da Polícia Militar Alfredo Vianna: características de uma Cultura Escolar-Militar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 35, n. 3, pp. 725-744, set./dez. 2019.

SANTOS, João Ricardo Fagundes dos; DIEDRICH, Marlete Sandra. Signos ideológicos e vozes sociais em um colégio da brigada militar. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, [S. l.], v. 22, n. 2, pp. 79-96, 2021.

SANTOS, Tatianny do Socorro Silva dos; ANDRADE, Antonia Costa. O cenário da gestão escolar compartilhada/cívico-militar como política de expansão da militarização das escolas públicas no Brasil. **Currículo sem Fronteiras**, v. 22, 2022. Disponível em: <https://www.curriculosemfronteiras.org/vol22articles/2159-santos-andrade.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2023.

SERAFIM, Guilherme de Oliveira Lomba. **A práxis de uma diretora na gestão de uma escola militarizada**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia Marcondes de; EVANGELISTA, Olinda. **Política educacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, André Gustavo da. **Um estudo sobre a participação da PMMG no movimento golpista de 1964 em Belo Horizonte**. 2014. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal de São João Del Rei, Minas Gerais, 2014.

SILVA NETO, Severo Augusto da. Cultura Organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 13, n. 45, p. 13-72, abr./jun.1997.

SOARES, Marina Gleika Felipe; SILVA, Samara de Oliveira.; ALMEIDA, Lucine Rodrigues Vasconcelos Borges de; DOS SANTOS SOARES, Lucineide Maria; DA CRUZ, Rosana Evangelista. Escola militar para quem? O processo de militarização das escolas na rede estadual de ensino do Piauí. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 35, n. 3, pp. 786-805, set./dez. 2019.

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

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S.l.], v. 24, n. 1, pp. 51-60, jan./abr. 2008.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, [S.l.], v. 2, pp. 1-19, 2017.

STERCHELE, Camila Santos. **Administração e gestão escolar: há razões para alterações?** 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) –Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

TANURI, Leonor Maria. Prefácio. *In*: LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

TEIXEIRA, Anísio Spínola. A administração pública brasileira e a educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 61, pp. 3-23, jan./mar. 1956.

TEIXEIRA, Anísio Spínola. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 84, pp. 84-89, out./dez. 1961.

TEIXEIRA, Raquel. Empresário sabe mais de gestão do que o educador, diz secretária de Goiás. [Entrevista cedida a] Fábio Takahashi. **Folha de São Paulo**, São Paulo, a. 95, n. 31, p. 661, 9 dez. 2015. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2015/12/1716663-empresario-sabe-mais-de-gestao-do-que-o-educador-diz-secretaria-de-goias.shtml>. Acesso em: 11 jun. 2023.

TIELLET, Maria do Horto Salles. Expansão das escolas e colégios militares retoma a lógica da exclusão. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 35, n. 3, pp. 806-827, set./dez. 2019.

TORRES, Leonor Lima. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 49, pp. 435-451, out./dez. 2005

TRAGTENBERG, Maurício. Relações de poder na escola. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, v. 1, n. 4, pp. 68-72, 1985.

TRAGTENBERG, Maurício. A escola como organização complexa. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 39, n. 142, pp. 183-202, jan./mar. 2018.

VEIGA, Carlos Henrique Avelino. **Militarização de escolas públicas no contexto da reforma gerencial do Estado**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/Nova Iguaçu, 2020.

WITTMANN, Lauro Carlos. Administração da educação hoje: ambiguidade de sua produção histórica. **Em Aberto**, Brasília, v. 6, n. 36, 1987.

XIMENES, Salomão Barros; STUCHI, Carolina Gabas; MOREIRA, Márcio Alan Menezes. A militarização das escolas públicas sob os enfoques de três direitos: constitucional, educacional e administrativo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S.l.], v. 35, n. 3, pp. 612-632, set/dez. 2019.

ZIMERMAN, David Epelbaum. Fundamentos teóricos. *In*: ZIMERMAN, David Epelbaum; OSÓRIO, Luiz Carlos. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1997. Pp. 23-31.

ZUNG, Acácia Zeneida Kuenzer. A teoria da administração educacional: ciência e ideologia. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 48, pp. 39-46, fev. 1984.

### APÊNDICE A – Categorização da Lei nº 20.010 de 2012

Índice	Unidade de contexto	Unidade de registro (tema)	Categorias
Sistema de Ensino da PMMG	Art. 3º O Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais baseia-se no respeito à vida e à dignidade da pessoa humana, na garantia de direitos e liberdades fundamentais e em preceitos ético-profissionais, observados ainda os seguintes princípios e diretrizes:	Integração à educação nacional	Vinculação normativa
	I – integração à educação nacional;		
	II – pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;	Pluralismo	Cultura organizacional
	III – valorização da cultura institucional;	Cultura organizacional	Cultura organizacional
	IV – garantia do padrão de qualidade;	Padrão de qualidade	Qualidade da educação
	V – vinculação da educação com as práticas policial-militares e sociais;	Práticas policial-militares e sociais	Cultura organizacional
	VI – valorização da experiência extracurricular;	Experiência extracurricular	Cultura organizacional
	Art. 6º Os CTPMs são unidades autônomas entre si, instituídas por ato do Comandante-Geral da Polícia Militar	São unidades autônomas	Gestão educacional
	e têm como objetivo preparar os alunos para o ingresso à carreira militar.	Ingresso à carreira militar	Cultura organizacional
	Parágrafo único. Os CTPMs mantêm regime disciplinar compatível com o preparo para o ingresso à carreira militar	Ingresso à carreira militar	Cultura organizacional
	suas vagas destinam-se ao seguinte público, observada a ordem de prioridade a seguir: I – dependentes de militares da PMMG e do Corpo de Bombeiros Militar; (Inciso com redação dada pelo art. 1º da Lei nº 20.606, de 7/1/2013.) II – dependentes de servidores das carreiras a que se referem os incisos VII a XI do art. 1º da Lei nº 15.301, de 10 de agosto de 2004; III – demais candidatos que preencham os requisitos de seleção das unidades.	Ordem de prioridade	Gestão Educacional
	§ 1º A supervisão e a orientação do Sistema de Ensino da Polícia Militar serão exercidas por órgão da PMMG definido em regulamento.	Supervisão e orientação	Gestão Educacional
	Art. 8º Os servidores das carreiras de que tratam os incisos VII a XI do art. 1º da Lei nº 15.301, de 2004, serão regidos por legislação própria do pessoal da Polícia Militar e do respectivo Sistema de Ensino.	Serão regidos por legislação própria	Vinculação normativa
Parágrafo único. Até que seja instituído o Estatuto do Servidor Civil da Polícia Militar, aplicam-se: I – aos servidores das carreiras de que tratam os incisos VII a IX do art. 1º da Lei nº 15.301, de 2004, as disposições do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, de que trata a Lei nº 869, de 5 de julho de 1952;	Estatuto do Servidor Civil da Polícia Militar	Vinculação normativa	

	II – aos servidores das carreiras de que tratam os incisos X e XI do art. 1º da Lei nº 15.301, de 2004, as disposições do Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, de que trata a Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977.		
--	---	--	--

## APÊNDICE B – Categorização do Regimento Escolar do CPTM

Índice	Unidade de contexto	Unidade de registro (tema)	Categorias
Regimento do CPTM	As prescrições contidas neste Regimento estão em consonância com os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), da Lei Brasileira de Inclusão, da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, com o Estatuto da Criança e do Adolescente, com a Lei de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, com as normas do Conselho Nacional de Educação (CNE) e com as normas do Conselho Estadual de Educação (CEE).	Consonância com os princípios da LDB	Vinculação normativa
	Art. 3º. A entidade mantenedora, por intermédio do Comandante-Geral da PMMG, é que estabelece as políticas e as estratégias educacionais a serem efetivadas no CPTM, por meio da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS), responsável pela gestão técnica.	Gestão técnica	Gestão educacional
	Art. 6º. O CPTM conta com uma rede física de Unidades Escolares no Estado de Minas Gerais, com o objetivo de preparar os alunos para o ingresso no Ensino Superior e incentivar o interesse pela carreira militar	ingresso no Ensino Superior  incentivar o interesse pela carreira militar	Cultura organizacional
	por meio de um processo de ensino e aprendizagem voltado para o desenvolvimento de habilidades e competências, alicerçadas na ética, na moral, na cidadania, na disciplina e no respeito às normas	Na ética, na moral, na cidadania, na disciplina e no respeito às normas	Cultura organizacional
	em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e demais legislações vigentes.	Consonância com a LDBEN	Vinculação normativa
	Art. 7º. A ação educacional desenvolvida no CPTM é pautada em valores, costumes e tradições da PMMG, a fim de permitir aos alunos desenvolver atitudes e incorporar valores familiares, sociais e patrióticos, que lhes assegurem um futuro de cidadão, cômico de seus deveres, direitos e responsabilidades; capacitando-os para atuar em qualquer campo profissional, estimulando uma visão crítica dos fenômenos políticos, econômicos, históricos, sociais e científico-tecnológicos; ensinando-os e preparando-os para refletir e compreender os fenômenos da sociedade e não, meramente, memorizá-los, conseqüentemente, tendo como resultado final o desenvolvimento dos diversos níveis de conhecimento e a absorção de pré-requisitos fundamentais ao prosseguimento dos estudos acadêmicos.	Valores, costumes e tradições da PMMG  Valores familiares, sociais e patrióticos  Estimulando uma visão crítica dos fenômenos políticos	Cultura organizacional
	Art. 8º. Os processos pedagógicos do CPTM são alicerçados em um vasto conjunto de fundamentos e valores individuais, sociais e institucionais que orientam o trabalho educativo, destacando-se, dentre outros: a ética, a política, a estética militar,	fundamentos e valores individuais, sociais e institucionais	Cultura organizacional

	a legalidade, a moralidade, a liberdade, a lealdade, o patriotismo, a hierarquia, a disciplina, o espírito de justiça, o civismo, a solidariedade, o respeito, a atenção à família, o autodomínio, o acatamento às normas, o respeito aos costumes e às tradições da PMMG.		
	Art. 9º. A educação básica no CTPM é pautada nos fundamentos educacionais evidenciados na Lei nº 9.394/96, aos quais acrescentam os fundamentos:	Fundamentos educacionais evidenciados na Lei nº 9.394/96	Vinculação normativa
	I - Desenvolvimento da formação humana integral do aluno. II - Estética policial militar pautada nas relações humanas com ênfase no respeito ao Corpo docente, ao Corpo de alunos e aos funcionários militares e civis do CTPM.	Estética policial militar	Cultura organizacional
	Art. 11. O CTPM tem como missão “promover educação básica de qualidade, por meio de processos didático-pedagógicos de excelência, alicerçados em valores éticos, morais e sociais, com a visão de ser reconhecido como referência em educação básica em Minas Gerais”, tendo como objetivos:	Processos didático-pedagógicos de excelência	Qualidade da educação
	VI - Propiciar ao aluno noções da disciplina e da hierarquia militar como elementos condutores do protagonismo juvenil.	Disciplina e hierarquia militar	Cultura organizacional
	Art. 12. O CTPM tem por finalidades: I - Oferecer educação de qualidade em cumprimento às normas vigentes na Constituição Federal, na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, na Constituição Estadual, as quais estabelecem as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e demais legislações pertinentes.	Cumprimento às normas vigentes	Vinculação normativa
	Art. 18. A Direção Administrativa do CTPM será exercida conforme normas da PMMG.	Direção administrativa	Gestão educacional
	Art. 19. Ao Diretor Administrativo, além das atribuições previstas em leis e regulamentos da Corporação, compete: (...) VII - Aplicar as normas disciplinares à Equipe Pedagógica, Administrativa e Corpo de alunos de acordo com a legislação própria e com este Regimento.	Aplicar as normas disciplinares à equipe pedagógica, administrativa	Práticas de gestão
	X - Encaminhar proposta para designação da Direção Pedagógica do CTPM à DEEAS, em conformidade com Resolução do Comando Geral.	Encaminhar proposta para designação da Direção Pedagógica	Práticas de gestão
	Art. 20. O Comandante da Unidade do CTPM é autoridade responsável pela gestão, coordenação, controle e segurança do CTPM. Subordina-se ao Diretor Administrativo.	Autoridade responsável pela gestão	Práticas de gestão
	Art. 21. Ao Comandante da Unidade do CTPM, além das atribuições previstas em leis e regulamentos da Corporação, compete: VI - Promover os registros relativos aos aspectos positivos e/ou negativos de servidores, corpo de alunos, corpo docente e equipe pedagógica em ficha funcional ou equivalente.	Promover os registros relativos aos aspectos positivos e/ou negativos	Práticas de gestão

XXVIII - Promover a adaptação e o nivelamento de conhecimentos relativos à cultura e aos valores institucionais da PMMG e ao próprio CTPM, para os servidores civis.	Promover a adaptação e o nivelamento	Cultura organizacional
Art. 22. A Direção Pedagógica é responsável pelo assessoramento e apoio ao Comandante da Unidade do CTPM no planejamento, coordenação, acompanhamento e avaliação das atividades operacionais do ensino, dentre outras especificadas neste Regimento.	Assessoramento e apoio ao Comandante	Práticas de gestão
Parágrafo único - O(a) Diretor(a) Pedagógico(a) subordina-se ao Comandante da Unidade do CTPM.	Subordina-se ao Comandante da Unidade	Práticas de gestão
Art. 23. Ao (À) Diretor(a) Pedagógico(a), além das atribuições previstas em leis e regulamentos da Corporação, compete: (...) III - Assessorar tecnicamente o Comandante da unidade do CTPM quanto às medidas administrativo-pedagógicas a serem adotadas para a organização e funcionamento da unidade do CTPM.	Assessorar tecnicamente o Comandante da unidade do CTPM	Práticas de gestão
IV - Coordenar e supervisionar os setores pedagógicos e o corpo docente.	Coordenar e supervisionar os setores pedagógicos	Práticas de gestão
V - Participar da organização dos setores sob sua responsabilidade, a fim de que se processe a integração do corpo docente em relação aos objetivos do CTPM e o cumprimento da proposta pedagógica da instituição.	Objetivos do CTPM e o cumprimento da proposta pedagógica da instituição	Cultura organizacional
XVIII - Realizar e participar, junto ao Comandante da unidade do CTPM, do processo de avaliação de desempenho do corpo docente e administrativo da escola, conforme legislação vigente.	Processo de avaliação de desempenho do corpo docente e administrativo	Práticas de gestão
XXI - Gerenciar os resultados do desempenho quantitativo e qualitativo dos alunos, divulgando-os e discutindo-os com a equipe pedagógica e corpo docente, a fim de buscar soluções e aprimoramentos para o processo de ensino e aprendizagem.	Gerenciar os resultados do desempenho quantitativo e qualitativo dos alunos	Práticas de gestão
XXV - Acompanhar a realização das avaliações externas, divulgar os resultados para a comunidade escolar e propor estratégias para a melhoria do desempenho.	Propor estratégias para a melhoria do desempenho.	Qualidade da educação
XXX - Submeter à apreciação e decisão do Comandante da unidade do CTPM os planejamentos das atividades a serem realizadas na escola.	Submeter à apreciação e decisão do Comandante	Práticas de gestão
XXXI - Atuar na articulação das relações internas do CTPM e externas, com as famílias dos alunos e comunidade escolar, no que tange aos aspectos pedagógicos.	Articulação das relações internas do CTPM e externas, com as famílias dos alunos e comunidade escolar	Práticas de gestão

	Art. 24. A Vice-direção Pedagógica desempenha as funções de coordenação pedagógica geral, com responsabilidades inerentes à organização do turno, e substitui o Diretor Pedagógico quando necessário.	Funções de coordenação pedagógica geral	Práticas de gestão
	Art. 25. Ao Vice-diretor Pedagógico, além das atribuições previstas em leis e regulamentos da Corporação, compete: (...) IX - Propor ao Diretor Pedagógico o desligamento dos professores designados que não estiverem atendendo à expectativa do CTPM, mediante análise e parecer em conjunto com o SOESP.	Desligamento dos professores designados  Expectativa do CTPM	Práticas de gestão
	X - Participar do processo de Avaliação de Desempenho Profissional de servidores civis da unidade do CTPM, de acordo com as normas em vigor.	Processo de avaliação de desempenho	Práticas de gestão
	XVII - Comunicar e acompanhar o cumprimento das sanções disciplinares aplicadas aos servidores	Sanções disciplinares	Práticas de gestão
	Art. 27. Ao SOESP, além das atribuições previstas em leis e regulamentos da Corporação, compete (...) VI - Coordenar a ação pedagógica dos professores, em consonância com a filosofia do CTPM, no que se refere a planejamento, programa, cronograma e escolha dos livros literários.	Coordenar a ação pedagógica	Práticas de gestão
	Art. 35. Ao policial militar na função de monitor, além das atribuições previstas em leis e regulamentos da Corporação, compete: (...) VI - Realizar levantamentos e acompanhamentos relativos a desvios de conduta de servidores e alunos do CTPM.	Desvios de conduta de servidores	Práticas de gestão
	VII - Orientar e fiscalizar os servidores do CTPM quanto às funções e atribuições.	Orientar e fiscalizar os servidores do CTPM	Práticas de gestão
	XII - Responsabilizar-se pela capacitação e pelos treinamentos de ordem unida para os discentes e docentes	Treinamentos de ordem unida	Cultura organizacional
	Art. 40. Ao Corpo Docente, além das atribuições previstas em leis e regulamentos da Corporação, compete: (...) X - Responsabilizar-se, em sala de aula ou em atividades escolares, pelas práticas e valores institucionais, pela ordem, cumprimento dos ritos militares, uso adequado do uniforme, disciplina, higiene, organização da sala, frequência e pontualidade da turma.	Cumprimento dos ritos militares	Cultura organizacional
	Art. 44. É proibido ao corpo docente: (...) VII - Comportar-se de modo incompatível com a condição de educador, contrariando os valores da PMMG e finalidade do CTPM, ou apresentar-se e trajar-se com roupas inadequadas ou impróprias dentro do CTPM.	Modo incompatível com a condição de educador	Cultura organizacional

	Art. 58. O Colegiado do CTPM em sua organização, composição, finalidade, processo de eleição, mandato dos membros e funções será definido em instrumento normativo próprio.	Instrumento normativo próprio	Práticas de gestão
	Art. 114. O monitoramento da qualidade educacional deverá ocorrer de forma sistêmica, processual e contínua, com foco na obtenção de informações objetivas sobre o desempenho dos alunos nos componentes curriculares, visando à melhoria das condições de aprendizagem e ao desenvolvimento dos alunos.  § 1º Caberá à DEEAS estabelecer as diretrizes, os indicadores e as metas que deverão ser continuamente monitorados e revistos para o alcance dos objetivos.	Monitoramento da qualidade educacional  Diretrizes, indicadores e as metas	Qualidade da educação
	Art. 115. O monitoramento da qualidade educacional deverá ser realizado considerando as seguintes diretrizes: I - Estabelecer na escola práticas de gestão, visando ao monitoramento de todos os processos educacionais e dos resultados nas avaliações internas e externas, com foco na maior efetividade das ações promovidas e na melhoria do processo de ensino-aprendizagem, observando o cumprimento das metas pré-estabelecidas para cada unidade.	Melhoria do processo de ensino-aprendizagem	Qualidade da educação

**APÊNDICE C – Categorização da Resolução nº 4.289 de 2014**

<b>Índice</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de registro (tema)</b>	<b>Categorias</b>
Regras de conduta do servidor não-militar	Art. 4º O servidor civil, ao tomar posse, ser nomeado ou designado, deverá receber orientação adequada sobre a legislação atinente à sua atividade, bem como sobre os valores institucionais e os procedimentos esperados no exercício de suas funções na PMMG.	Valores institucionais e procedimentos esperados	Cultura organizacional
	Art. 5º O servidor civil, no exercício de suas funções ou fora dela, deve primar por valores pela ética, honra e integridade, e atuar sempre em defesa dos interesses da Instituição.	Defesa dos interesses da instituição	Cultura organizacional
	Art. 8º Além do disposto nos artigos 216 e 217 da Lei Estadual nº 869/1952 e nos artigos 171 a 173 da Lei Estadual nº 7.109/77, ao servidor civil da PMMG é vedado: (...) XVI – trajar, durante o horário de trabalho, roupas ou acessórios inadequados ao ambiente Institucional.	Roupas ou acessórios inadequados ao ambiente institucional	Cultura organizacional
	Art. 10. O servidor civil se dirigirá aos militares pelo posto ou graduação destes, seguido do nome.  Parágrafo único. Ao se dirigir a diretores, comandantes, chefes e Chefia direta deverá o servidor civil da PMMG utilizar o tratamento “senhor”.	Tratamento “senhor”	Cultura organizacional
	Art. 21. Aplicam-se aos servidores públicos que prestam serviços na PMMG as disposições da Lei nº 869/1952 (Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais), Lei nº 7.109/1977 (Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais) e Lei nº 14.184/02 (Dispõe sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual).	Lei nº 869/1952	Vinculação normativa

**APÊNDICE D – Categorização da Resolução nº 4.396 de 2015**

<b>Índice</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de registro (tema)</b>	<b>Categorias</b>
Regras para indicação de Diretores e Vice-diretores pedagógicos	Art. 4º - A indicação do servidor ao cargo de Diretor Pedagógico e à função de Vice- Diretor Pedagógico será atribuída à administração da Polícia Militar, auxiliada pela comissão avaliadora e a DEEAS.	Administração da Polícia Militar	Práticas de Gestão
	Art. 5º - A designação de servidor para exercer o cargo de Diretor e função de Vice- Diretor Pedagógicos é de competência exclusiva do Comandante-Geral da PMMG, formalizada por ato próprio, baseada nos trabalhos da comissão avaliadora.	Competência exclusiva do Comandante-Geral	Práticas de Gestão
	Art. 33 - A DEEAS submeterá à decisão do Comandante-Geral os nomes dos servidores indicados para o cargo de Diretor Pedagógico e à função de Vice-Diretor Pedagógico do CTPM, para a devida designação.	Decisão do Comandante-Geral	Práticas de Gestão

**APÊNDICE E – Categorização da Resolução nº 4.209 de 2012**

<b>Índice</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de registro (tema)</b>	<b>Categorias</b>
Regulamento da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social	Art. 2º - A Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social é a Unidade de Direção Intermediária responsável, perante o Comandante-Geral, pelo planejamento, coordenação, controle e supervisão técnica das atividades específicas de educação escolar e de assistência social da Polícia Militar de Minas Gerais, definidas neste regulamento.	responsável, perante o Comandante-Geral, pelo planejamento, coordenação, controle e supervisão técnica das atividades específicas de educação escolar	Gestão Educacional
	§ 1º - A educação escolar tem por finalidade propiciar, prioritariamente, aos policiais militares e seus dependentes legais, o acesso a uma educação de qualidade, aliada a uma disciplina consciente e interativa.	propiciar, prioritariamente, aos policiais militares e seus dependentes legais, o acesso a uma educação de qualidade, aliada a uma disciplina consciente e interativa.	Gestão Educacional
	Art. 7º - Compete à Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social, em nível tático, as atividades relacionadas à educação escolar e assistência social na Corporação, assim compreendidas: I - desdobrar as diretrizes, planos e ordens do Comando-Geral para a implementação das políticas setoriais das atividades atinentes à Diretoria;	desdobrar as diretrizes, planos e ordens do Comando-Geral	Vinculação Normativa
	X - realizar supervisões técnicas nas Unidades de CTPM e Unidades Operacionais em relação aos assuntos de Educação Escolar e Assistência Social;	realizar supervisões técnicas	Gestão educacional
	Art. 8º - Compete ao Diretor de Educação Escolar e Assistência Social: XXIII - submeter ao Comandante-Geral os atos referentes a: (...) b) atualização das normas relativas à educação escolar;	submeter ao Comandante-Geral os atos referentes a atualização das normas relativas à educação escolar;	Gestão educacional
	Art. 30. Para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao processo ensino-aprendizagem, o CTPM disporá ainda, em sua estrutura, de Equipe Pedagógica, Colegiado Escolar e Instituições de Ensino. § 1º - A Equipe Pedagógica é constituída pela Direção Pedagógica, Vice-Direção Pedagógica, Serviço de Orientação Educacional e Supervisão Pedagógica e Corpo Docente, sendo as suas atribuições estabelecidas no Regimento Interno.	o CTPM disporá ainda, em sua estrutura, de Equipe Pedagógica	Gestão educacional
	Art. 32. Compete ao Diretor Administrativo: VIII - promover o bom relacionamento entre os servidores do CTPM e os militares;	promover o bom relacionamento entre os	Práticas de gestão

		servidores do CTPM e os militares	
	Art. 46. À Seção de Inteligência incumbe: I - realizar levantamentos e acompanhamentos relativos a desvios de conduta dos servidores e alunos, informando e assessorando o Comando;	realizar levantamentos e acompanhamentos relativos a desvios de conduta dos servidores e alunos	Práticas de gestão

## APÊNDICE F – Categorização da Publicação “Material Didático CTPM-2018”

Índice	Unidade de contexto	Unidade de registro (tema)	Categorias
Nota	Com o objetivo de melhorar, cada vez mais, a qualidade do ensino no CTPM, a Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social DEEAS, no ano de 2016, reuniu-se com professores, diretores, supervisores, servidores e pais, em todas as unidades, com a finalidade de conhecer as principais demandas da educação.	DEEAS, no ano de 2016, reuniu-se com professores, diretores, supervisores, servidores e pais, em todas as unidades, com a finalidade de conhecer as principais demandas da educação.	Práticas de Gestão
	Dentre os aspectos apontados, destacou se o atraso no recebimento dos livros, distribuídos pelo Governo Federal. Foram também apontados alguns conteúdos em desacordo com a política pedagógica do colégio e, ainda, em desalinhamento com a matriz curricular do Sistema Tiradentes, implicando a necessidade de aquisição de material complementar, como livros, cadernos de exercícios, mapas, dentre outros.	alguns conteúdos em desacordo com a política pedagógica do colégio e, ainda, em desalinhamento com a matriz curricular do Sistema Tiradentes	Cultura organizacional
	Diante desse quadro, a DEEAS realizou pesquisas junto a renomadas escolas do Brasil e buscou conhecer as principais empresas fornecedoras de material didático. Foram feitas visitas técnicas, avaliações de mostruários e apresentações de produtos pelos setores comerciais/pedagógicos dessas empresas.	buscou conhecer as principais empresas fornecedoras de material didático	Gestão Educacional
	Nesta pesquisa, atendendo a outro anseio, também foram estudadas plataformas digitais de ensino, ferramentas que permitem uma melhor interação entre escola, professor, aluno e família. Dentre as funcionalidades, destacam-se o acompanhamento on line das atividades desenvolvidas pelos alunos, das notas, tarefas escolares, agenda de atividades com comunicação aos pais por meio de mensagens.	foram estudadas plataformas digitais de ensino, ferramentas que permitem uma melhor interação entre escola, professor, aluno e família	Práticas de gestão
	Diante dos problemas apontados e das demandas recebidas, a DEEAS publicou, em 28set17, um edital com o objetivo de credenciar uma empresa para fornecer material didático impresso e a plataforma digital para os alunos do CTPM.	credenciar uma empresa para fornecer material didático impresso	Gestão Educacional
	A comercialização do material didático será feita por meio de e-commerce (loja virtual), numa relação direta entre pai/responsável pelo aluno e empresa.	numa relação direta entre pai/responsável pelo aluno e empresa.	Gestão Educacional
	Aproveitamos a oportunidade para agradecer aos comandantes das unidades escolares, diretores, supervisores, professores e funcionários que contribuíram para esse salto histórico do CTPM, colocando-o em condições de proporcionar um ensino de altíssima qualidade aos nossos alunos.	proporcionar um ensino de altíssima qualidade	Qualidade da Educação

**APÊNDICE G – Categorização da Publicação “Seminário de Gestão Escolar”**

Índice	Unidade de contexto	Unidade de registro (tema)	Categorias
Notícia	A abertura do Seminário foi feita pelo Diretor da DEEAS, Coronel Alfredo José Alves Veloso, que evidenciou a importância da gestão dos processos organizacionais, que visa elevar continuamente o nível de desempenho e os resultados, tendo em vista promover o alinhamento das 30 Unidades que compõem a rede CTPM.	a importância da gestão dos processos organizacionais, que visa elevar continuamente o nível de desempenho e os resultados, tendo em vista promover o alinhamento das 30 Unidades que compõem a rede CTPM.	Gestão Educacional Qualidade da Educação
	A coordenadora do SISTEMA POSITIVO, Maria Cristina Rodrigues orientou sobre a importância da utilização qualificada da nova ferramenta – Plataforma Positivo ON - de ensino CTPM e ressaltou que é essencial para consolidar a nova proposta de modernização digital das Unidades de CTPM.	é essencial para consolidar a nova proposta de modernização digital das Unidades de CTPM.	Gestão Educacional

**APÊNDICE H – Categorização da Publicação “Lançamento de mais uma grande inovação na Rede CTPM – Plataforma de Gestão Escolar SAE+C”**

<b>Índice</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de registro (tema)</b>	<b>Categorias</b>
Notícia	Aconteceu na tarde do dia 10 de agosto de 2021, por transmissão ao vivo pela internet, o lançamento do Sistema SAE+C como plataforma de gestão escolar da Rede Colégio Tiradentes (Rede CTPM). O sistema chega para suprir algumas demandas da gestão local das unidades e da gestão em rede realizada pela Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS).	suprir algumas demandas da gestão local das unidades e da gestão em rede realizada pela Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS).	Gestão Educacional
	As ferramentas possibilitam uma visão holística da educação básica oferecida pela Polícia Militar, facilitando a alimentação de dados, a busca de informações e, finalisticamente, o desenvolvimento de processos de ensino e aprendizagem mais efetivos.	possibilitam uma visão holística da educação básica oferecida pela Polícia Militar	Gestão Educacional
	O Coronel PM Welerson Conceição Silva, Diretor da DEEAS, fez a abertura do evento destacando a importância desse passo para o aumento progressivo da excelência da gestão educacional em nossa rede.	aumento progressivo da excelência da gestão educacional	Gestão Educacional
	A proposta inicial do sistema é “administrar com tecnologia de forma descomplicada” as tarefas da rotina administrativa das unidades do Colégio Tiradentes.	administrar com tecnologia de forma descomplicada	Gestão Educacional
	Traz ainda a possibilidade de melhoria nas relações administrativas entre família e escola, com rotinas de solicitação de documentos on-line, como histórico escolar, certificado de conclusão de ensino, entre outros recursos.	melhoria nas relações administrativas entre família e escola	Práticas de Gestão
	Durante sua fala, a oficial destacou as vantagens da adoção do SAE+C para a qualificação da gestão escolar na Rede CTPM e aproveitou para concitar a todos os comandantes e gestores que se empenhem no processo de transição, de forma a aproveitarem efetivamente todos os benefícios oferecidos pelo sistema.	qualificação da gestão escolar	Qualidade da educação

**APÊNDICE I – Categorização da Publicação “Mudanças na avaliação do sistema”**

Índice	Unidade de contexto	Unidade de registro (tema)	Categorias
Nota	Com os mais cordiais cumprimentos, vimos compartilhar com a comunidade escolar que, após criteriosa análise por parte da equipe pedagógica desta Diretoria dos procedimentos adotados para aplicação e do conteúdo da Avaliação do Sistema, decidimos por proceder a intervenções pontuais, com o intuito de aprimorar e adequar esse importante instrumento avaliativo às necessidades da rede CTPM, a serem implementadas a partir da próxima etapa.	decidimos por proceder a intervenções pontuais, com o intuito de aprimorar e adequar esse importante instrumento avaliativo às necessidades da rede CTPM	Práticas de Gestão

**APÊNDICE J – Categorização da Publicação “Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Curvelo recebe supervisão da Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social”**

<b>Índice</b>	<b>Unidade de contexto</b>	<b>Unidade de registro (tema)</b>	<b>Categorias</b>
Notícia	A supervisão técnica da DEEAS é uma atividade de coordenação e controle cujo objetivo é, através de relações cordiais de cooperação com a Unidade supervisionada, obter informações sobre a situação do educandário, bem como verificar o cumprimento das diretrizes e decisões superiores, proporcionando uniformidade de ações e oportunidades de orientação.	verificar o cumprimento das diretrizes e decisões superiores, proporcionando uniformidade de ações e oportunidades de orientação.	Práticas de Gestão

**APÊNDICE K – Produto Educacional**

Produto Educacional proposto a partir da pesquisa de mestrado

# **“A gestão escolar híbrida no Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais”**

MESTRANDO: LEANDRO MOREIRA  
ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> ANA MARIA ALVES SARAIVA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO DA UFMG  
2024

## ***ENTRE DOCENTES***

é uma plataforma virtual de intercâmbio de práticas docentes desenvolvido pelo Grupo de Estudos Sobre Política Educacional e Trabalho Docente - GESTRADO da FaE UFMG.

## ***FÓRUM DE GESTORES***

é o Produto Educacional proposto, a ser construído dentro da Plataforma Entre Docentes. Trata-se de um fórum que possibilite a “produção de indagações, posicionamentos, negociações e sínteses sobre diversos temas e situações-problema”. Para além da divulgação de experiências, a intenção é produzir uma voz coletiva dentro da gestão escolar de uma rede de ensino.

A seguir apresentamos a página da Plataforma Entre Docentes já com a simulação de funcionamento do Fórum de Gestores, construído a partir do ferramenta Moodle.

# Página inicial da Plataforma



**ENTRE DOCENTES**  
PLATAFORMA VIRTUAL DE INTERCÂMBIO DE PRÁTICAS DOCENTES

Uma comunidade de aprendizagem e de compartilhamento de experiências, informações e conhecimento, voltada para os docentes da Educação Básica. Aqui construímos uma rede de troca de informações e conhecimento, minimizando a dispersão do conhecimento e limites de tempo e espaço.

Sejam todos(as) bem-vindos(as)!

**LANÇAMENTO DA PLATAFORMA**  
DOECENÇA NA EDUCAÇÃO BÁSICA

**ENTRE DOCENTES**

**DEBATEDORES:**  
VIVIANE TORACI FUNDARJ  
ALVARO HYPOLYTO UFPA  
HELLEN ARAGÃO UNTE

**APRESENTAÇÃO:**  
CLAUDIA STALLING FAC/UFMG  
CELSIANE ARAGÃO DCI/UFMG

**Assistir no** YouTube

**Apoio**  
CNPq

**Logos de instituições:** GESTRADO, UFPEL, UNEB, LISBOA, Universidade Autônoma de Barcelona, Universidade de Strasbourg.



## EXPERIÊNCIAS COLABORATIVAS

CADASTRAR-SE

ENTRAR

### ÚLTIMAS EXPERIÊNCIAS

Cinema e História de Daniel Marques dos Santos em 23 de abril, 20:25

Ciência Aberta de Celsiane Aline Vieira Araújo em 16 de julho, 18:12

## Página de acesso da Plataforma



**ENTRE DOCENTES**  
PLATAFORMA VIRTUAL DE INTERCÂMBIO DE PRÁTICAS DOCENTES

LOGIN

E-mail

usuario@provedor.com

Senha

.....

Lembrar-me

# Criação do Menu Fórum de Gestores



**ENTRE DOCENTES** EXPERIÊNCIAS QUEM SOMOS CONVERSE CONOSCO EXTRAS **FÓRUM DE GESTORES**

Logado com sucesso.

### CONHEÇA AS EXPERIÊNCIAS

10 resultados por página

	Proponente	Título
<a href="#">Ver</a>	Mariana Borges Guedes Lima	Eu vivo aqui
<a href="#">Ver</a>	Camila Raquel Benevenuto de Andrade	Projeto Reconto
<a href="#">Ver</a>	Daniel Marques dos Santos	Cinema e História

# Representação do Fórum - página de temas -

The screenshot shows the Moodle forum interface. At the top, the Moodle logo is on the left, and navigation links for Forums, Documentation, Downloads, Demo, Tracker, Development, and Translation are on the right. A search bar and user status ('Você acessou como visitante') are also present. A left sidebar menu is open, showing categories like 'Geral', 'Educação Especial', and 'Outros links'. A yellow arrow points to the 'Geral' category. The main content area is titled 'Fórum de Gestores - Plataforma Entre Docentes' and features a 'Geral' sub-section with a 'Contrair tudo' button. Below this is the 'Etiqueta na internet' section, which contains a list of forum rules. At the bottom, there are two input fields for 'Avisos e novidades' and 'Dúvidas e problemas no uso do Moodle'.

moodle. Forums Documentation Downloads Demo Tracker Development Translation

Você acessou como visitante Acessar

**Fórum de Gestores - Plataforma Entre Docentes**

↳ Geral Contrair tudo

**Etiqueta na internet**

- Para obter um feedback adequado, controle o tema do fórum e se o assunto já foi discutido, utilize a mesma discussão
- Os fóruns são dedicados aos grupos de discussão da comunidade - não são painéis publicitários
- Seja educado e amigável
- Não tenha pressa em obter uma resposta
- Faça uma busca nas discussões existentes antes de abrir uma nova
- Caso for criar uma nova discussão, faça em apenas um fórum
- Discussões repetidas em mais de um fórum serão removidas
- NO spam, NO flame



**Fóruns de discussão**


Antes de escrever nos fóruns, por favor, leia os termos de uso do Moodle.org.  
Segundo esses termos, não são permitidas assinaturas nas respostas do fórum:  
"Signatures in forum posts will also be deleted as they cause clutter and distract from the information and help provided."

Avisos e novidades

Dúvidas e problemas no uso do Moodle

# Representação do Fórum - página de tópicos-


Forums Documentation Downloads Demo Tracker Development Translation  

 Você acessou como visitante [Acessar](#)
















Português Brasileiro / Dúvidas e problemas no uso do Moodle

## Fala especialista!

Fórum para a discussão sobre a gestão dos especialistas em nossa rede de ensino.

 [Adicionar tópico de discussão](#)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ... 67 »

Tópico	Autor	Última mensagem ↓	Comentários
Melhor aproveitamento do módulo extraclasse	  Vitor Chiqueto 19 fev. 2024	 Eduardo Kraus 20 fev. 2024	3
Supervisão ou Orientação?	  Erick Rosa 19 fev. 2024	 Eduardo Kraus 20 fev. 2024	1
Anísio Teixeira manda lembranças!	  Rodrigo Nascime... 12 fev. 2024	 Eduardo Kraus 18 fev. 2024	3
Administração ou Gestão Escolar?	  Erick Rosa 9 fev. 2024	 Erick Rosa 9 fev. 2024	4
Gestão Democrática	  Erick Rosa 9 fev. 2024	 Eduardo Kraus 9 fev. 2024	1

**Para conhecer mais sobre a ideia de gestão híbrida no Colégio Tiradentes e a origem desse produto educacional, acesse nosso trabalho completo no repositório digital da UFMG!**



**ANEXO A – Ofício 369/10 - Orientação da Secretaria de Educação Básica sobre a organização do Sistema de Ensino da PMMG**



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Ofício n.º 369 /10

**Assunto:** Faz solicitação.

Belo Horizonte, 08 de março de 2010.

Senhora Diretora,

Solicitamos a V.Sª orientar ao Serviço de Inspeção responsável pelo acompanhamento dos Colégios Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais, que por decisão da Secretaria de Estado, a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais está autorizada a organizar o seu próprio Sistema de Ensino.

Portanto, deve-se considerar na organização pedagógica dos Colégios Tiradentes, a manifestação da Instituição em observar ou não as normas específicas destinadas às escolas estaduais de Minas Gerais.

Atenciosamente,

Raquel Elizabete de Souza Santos  
Subsecretária de Desenvolvimento da Educação Básica.

...  
da Superintendência Regional de Campo Belo  
... AL

**ANEXO B – Ofício Circular SB/SOE/DFRE nº 3/2014 - Orienta as SRE sobre inspeção escolar dos Colégios Tiradentes da Polícia Militar**



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS  
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
SUPERINTENDÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO E ATENDIMENTO EDUCACIONAL  
DIRETORIA DE FUNCIONAMENTO E REGULARIDADE DA ESCOLA

**Ofício Circular SB/SOE/DFRE nº 3 /2014**

**Assunto:** orienta as Superintendências Regionais de Ensino/SRE sobre a inspeção escolar dos Colégios Tiradentes da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

Belo Horizonte, 13 de outubro de 2014

Senhor (a) Diretor (a),

Com relação à inspeção escolar dos Colégios Tiradentes da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, cabe considerar a seguinte ordenação legal:

- Lei nº 6.260, de 13 de dezembro de 1973, que institui o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais;
- Ofício SEE/SB nº 369/2010, de 8 de março de 2010, que explicita a autonomia da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais em conduzir sua organização pedagógica;
- Lei nº 20.010, de 5 de janeiro de 2012, que dispõe sobre o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências e, em seu Artigo 7º, dispõe:

*Art. 7º Ao Estado-Maior da PMMG compete coordenar e propor ao Comandante-Geral da Polícia Militar políticas e estratégias de ensino do Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.*

*§ 1º A supervisão e a orientação do Sistema de Ensino da Polícia Militar serão exercidas por órgão da PMMG definida em regulamento.*

*§ 2º As atividades de que trata o § 1º deste artigo compreendem a expedição de normas, diretrizes e instruções, a fim de assegurar às unidades integrantes do sistema de que trata esta Lei a realização de seus objetivos.*

Portanto, observando a legislação acima citada, ficam as SRE dispensadas de realizar a inspeção escolar regular nas unidades do Colégio Tiradentes da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

No entanto, poderão ser realizadas diligências às unidades de ensino do Colégio Tiradentes, por demanda da SEE, em situações específicas, que visem salvaguardar interesses administrativos da Secretaria de Estado da Educação.

Atenciosamente,

Valdêmia Barbosa de Almeida Moreira  
Diretora da Diretoria de Funcionamento e Regularidade da Escola

Raquel Elizabete de Souza Santos  
Subsecretária de Desenvolvimento da Educação Básica