



## GESTÃO DEMOCRÁTICA COMPARTILHADA NA PERSPECTIVA DA ESCOLA MILITARIZADA: Reflexão a partir de um estudo de caso

AMORIM, Jadson de Araújo<sup>1</sup>  
SANTOS, Marcos Oliveira<sup>2</sup>  
JESUS, Sandra Santos de<sup>3</sup>  
SOEIRA, Elaine dos Reis<sup>4</sup>

**RESUMO:** O artigo em questão, trata-se da exposição de como a gestão democrática sofre influências da militarização, evidenciando como ocorre esse processo de gestão democrática compartilhada entre a gestão administrativa e a gestão disciplinar, e qual a interação entre as ações de ambos os gestores na tomada de decisão, no cotidiano da instituição. As reflexões apresentadas são fruto de um estudo de caso realizado numa escola municipal do interior da Bahia, que passou pelo processo de militarização no ano de 2023. Os resultados apontam que os gestores da escola investigada estão conseguindo desenvolver suas ações de forma compartilhada, assegurando os princípios da gestão democrática, com vistas à oferta de uma educação de qualidade para os estudantes e à sua formação cidadã.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão compartilhada; Gestão democrática; Modelo CPM; Militarização escolar.

### 1 INTRODUÇÃO

O processo de militarização das escolas públicas brasileiras, emerge de intensos debates de diferentes grupos ideológicos e políticos e sua aplicação molda a estrutura escolar tal qual conhecemos, implicando em princípios fundamentais que regem a educação, como a gestão democrática. Esse modelo de gestão envolve a participação de todos os atores nos processos decisórios e busca garantir aos estudantes uma educação orientada pela liberdade, pela reflexão e pela crítica. Em contrapartida, o modelo de gestão democrática adotado nas escolas militarizadas segue uma divisão de tarefas, que também vão propor a reflexão, crítica e liberdade.

---

<sup>1</sup>Graduando em Licenciatura em Ciências biológicas, Bolsista do Programa Institucional de Bolsista de Iniciação à Docência - PIBID, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, *Campus* Santa Inês, [jadamorim557@gmail.com](mailto:jadamorim557@gmail.com)

<sup>2</sup>Graduando em Licenciatura em Ciências biológicas, Bolsista do Programa Institucional de Bolsista de Iniciação à Docência - PIBID, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, *Campus* Santa Inês, [oliveiramarcos78743@gamil.com](mailto:oliveiramarcos78743@gamil.com)

<sup>3</sup>Graduanda em Licenciatura em Ciências biológicas, Bolsista do Programa Institucional de Bolsista de Iniciação à Docência - PIBID, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, *Campus* Santa Inês, [Samilemy02@hotmail.com](mailto:Samilemy02@hotmail.com)

<sup>4</sup>Licenciada em Pedagogia. Doutora em Educação. Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, *Campus* Santa Inês, [elaine.soeira@ifbaiano.edu.br](mailto:elaine.soeira@ifbaiano.edu.br)

Este trabalho visa demonstrar de maneira aprofundada a interseção entre a militarização no âmbito educacional e a gestão democrática, que vem com um caráter compartilhado, apresentando um estudo de caso que lança luz sobre a vivências e dinâmicas em uma escola municipal no interior do estado da Bahia

O movimento de militarização das escolas no Brasil começou a se delinear a partir da década de 1990, a partir disso, a militarização de escolas teve uma crescente, sendo uma resposta a desafios e argumentos como o de inseguranças nas escolas, problema que afeta a comunidade escolar como um todo. Nos anos 2000 ocorreu uma adoção significativa da militarização, tanto em escolas públicas quanto nas privadas. Esse movimento ganhou forças a partir da criação do Programa Nacional das Escolas Cívicos-Militares na década de 2010, como discutido por Cunha e Lopes (2022), que abordam as demandas conservadoras das políticas educacionais na educação básica.

Em um ambiente escolar público, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96 torna a gestão democrática como um princípio fundamental na condução das instituições, entretanto, na rede privada essa obrigação não se aplica, sendo de total autonomia da empresa a tomada de decisão acerca do modelo de gestão. E em determinados contextos, como a militarização, a gestão ganha uma nova configuração, deixando de ser unificada e passando a ser compartilhada, no entanto precisa continuar atendendo aos princípios democráticos.

No modelo de gestão compartilhada, a gestão disciplinar, composta pelos policiais reformados, se responsabiliza apenas por questões comportamentais e atuam em conjunto com a gestão administrativa/pedagógica, composta por professores, a qual trata de questões pedagógicas, evidenciando uma dinâmica na qual elementos militares se entrelaçam com os pedagógicos nas tomadas de decisões do cotidiano escolar.

É importante entender, que a militarização das escolas não segue um modelo único. Existem variações nas abordagens adotadas, que vão desde a escola que incorpora alguns elementos militares, até aquelas que seguem um modelo mais estrito, com disciplina militarizada, uniformes e hierarquia claramente definida, entre outros modelos adotados pelo território nacional, como por exemplo, o modelo CPM<sup>5</sup>, que tem uma abordagem educacional combinando os princípios da disciplina

---

<sup>5</sup> O modelo CPM consiste em um convênio entre a Secretaria de Segurança Pública e a Secretaria de Educação, no qual, busca-se replicar os valores militares no âmbito escolar através da convocação de militares que

militar com o currículo da escola tradicional, na qual, seguem um conjunto de regras, muitas vezes, inspiradas nas estruturas hierárquicas das forças armadas, com o objetivo de promover a disciplina e os valores cívicos.

A militarização das escolas brasileiras é um fenômeno complexo e influenciado por diversos fatores sociais, políticos e educacionais. Seu impacto na gestão democrática e nos princípios fundamentais da educação, tende a ser um objeto de pesquisa refletindo as diversas perspectivas e preocupações presentes na sociedade brasileira. Enquanto alguns defendem a abordagem como medida eficaz para melhorar a segurança e a disciplina, outros, por uma ótica diferente, criticam a militarização, argumentando que ela pode comprometer a autonomia e liberdade educacional, além de influenciar negativamente na prática de gestão democrática.

Este trabalho busca, portanto, compreender os processos e vivências em uma escola no contexto militar, além de adentrar nas nuances de gestão democrática compartilhada. A análise desse modelo contribuirá para a compreensão mais profunda de como as escolas, como instituições socioculturais lidam com essas dinâmicas e procedimentos.

Além disso, compreender o funcionamento desse sistema, possibilita o melhoramento e aperfeiçoamento dele, como também pode sinalizar implicações no âmbito escolar, especialmente no que diz respeito à gestão democrática.

O tema da militarização das escolas é um campo de intenso debate entre as mais variadas classes sociais no Brasil. Diante do empreendimento dessa pesquisa em entender como a militarização implica na gestão democrática em uma escola em um município baiano, selecionamos o trabalho intelectual de Cunha e Lopes (2022) que, por meio de uma discussão sobre as demandas conservadoras aliadas às políticas educacionais na Educação Básica, discutem o Programa Nacional das Escolas Cívico- Militares.

Através de uma reflexão que critica os riscos do projeto autoritário sobre a Educação Básica, as autoras colaboram com o conjunto teórico-metodológico desta pesquisa à medida que articulam os movimentos político-sociais como o Movimento Escola Nova, Movimento pela Educação Popular, Movimento pela Escola Pública e Gratuita, que o país viveu com a tendência à militarização no âmbito educacional ressaltando o compromisso com a defesa do projeto democrático da educação.

---

encontram-se na reserva, para que esse possam conduzir as questões de cunho disciplinar nas instituições de ensino.

Não obstante, Santos et al., (2019) refletem sobre o processo de militarização das escolas públicas no Brasil através de uma crítica aos seus reflexos na sociedade, reivindicando o lugar que a educação ocupa na base da democracia. Portanto, este trabalho colabora na reflexão acerca dos princípios de igualdade e qualidade que devem orientar a Educação no Brasil e os riscos do projeto de militarização nas escolas devido a tendência de cooptação do viés democrático.

Silva e Silva (2019), através de análise sobre a militarização de escolas públicas no Distrito Federal, evidenciam o contexto de acirramento do ideário político conservador sobre as escolas. Esse trabalho colabora na compreensão do que esta política tem contra a gestão democrática prevista da Constituição Federal que garante aos estudantes uma educação orientada pela liberdade e reflexão crítica, podendo estar diretamente correlacionada com o projeto Escola Sem Partido, que comunga com ideais militares nas escolas.

Outras autoras que colaboram na compreensão sobre o tema são Britto e Rezende (2019) que, em análise da realidade escolar na Bahia, trazem aspectos de como a Bahia tem recebido o crescimento dos processos de militarização nas escolas. Este trabalho, por sua vez, demonstra de que forma a nova racionalidade política opera sobre as relações do poder governamental, tendo impacto direto sobre a educação no estado.

Deste modo, o trabalho destes autores consegue dar conta da discussão de como a escola, como instituição que produz e sofre interferências socioculturais, vem sofrendo os fluxos de desregulamentação social característicos da contemporaneidade uma vez que estas estão relacionadas com a formulação das políticas educacionais, implementação de reformas educacionais, alocação dos recursos, controle sobre o currículo e conteúdos educacionais etc.

## **2 METODOLOGIA**

O processo metodológico partiu primordialmente da escolha do tema - gestão - a ser utilizado como base para a elaboração da pergunta-problema<sup>6</sup>. Ao elaborar a questão “Como ocorre o processo de gestão compartilhada numa escola

---

<sup>6</sup> Este trabalho foi desenvolvido durante as atividades do componente curricular Pesquisa e Prática Pedagógica IV, como parte do percurso formativo do curso de licenciatura em Ciências Biológicas, ofertado no Instituto Federal Baiano/Campus Santa Inês.

militarizada?” Buscou-se entender o funcionamento desse modelo de gestão em uma escola do município de Ubaíra-BA, a partir de um levantamento bibliográfico para possibilitar a identificação de aspectos específicos do referido modelo nas escolas públicas no Brasil, além da pesquisa de campo. O levantamento desses materiais ocorreu por meio de pesquisa no Google Acadêmico, utilizando as seguintes palavras-chave: “escola”, “militarizada”, “Bahia” e “gestão”, sendo localizados 6 artigos, e, a partir da leitura de seus resumos, foram selecionados os 4 que mais aproximam-se da temática da pesquisa.

Os artigos selecionados são de autoria de: Brito e Rezende (2019), Santo et al (2019), Silva e da Silva (2019), Cunha e Lopes (2022). Ademais, após a análise das obras, foi construído um roteiro de entrevista semiestruturada, instrumento de pesquisa apropriado para o desenvolvimento de uma pesquisa com abordagem qualitativa, considerando os aspectos da gestão compartilhada. Optou-se pela pesquisa qualitativa pela possibilidade que esta abordagem agrega às investigações que tratarão acerca de percepções, experiências e vivências dos indivíduos participantes da pesquisa no contexto da sua atuação profissional.

Como participantes da pesquisa, foram convidados os dois gestores da escola, sendo um responsável pela gestão administrativa e pedagógica e o outro, pela questão disciplinar.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Ao serem questionados sobre a interação/relação entre a equipe pedagógica e os policiais nesse modelo CPM, o Diretor Pedagógico/Administrativo (DP) expressou que “a gente conversa praticamente todos os dias”, apresentado aspectos democráticos ao serem realizadas reuniões, por vezes diárias, entre a parte administrativa/pedagógica e a disciplinar. Esses encontros são voltados a apresentação, análises e discussões de ocorridos de cunho disciplinares e administrativos, mostrando uma sincronia e cooperação das equipes, como nos mostra SOUZA (2009) que traz em sua obra a importância do diálogo, aspecto essencial na promoção de um ambiente democrático. De acordo com o Diretor Disciplinar (DD) essas reuniões e análises junto a equipe pedagógica “São coisas que praticamente acontecem de maneira bem natural” ou “a gente marca” segundo ele, ressaltando a interação entre as equipes, colocando ambas a par de todas as

situações e processos que ocorrem dentro da escola, característica importante para garantir aspectos democráticos.

No que se refere à existência de medidas tomadas de maneira autônoma por algumas das partes, ou seja de maneira individual, o DP salientou que as tomadas de decisões que venham a afetar as questões pedagógicas somente dizem respeito ao setor administrativo/pedagógico, e que as atribuições de cunho disciplinar só serão tomadas pela diretoria disciplinar, entretanto, se uma medida de cunho disciplinar interferir diretamente ou indiretamente no que diz respeito ao pedagógico, essa medida deve ser repassada ao setor administrativo/pedagógico, que em conjunto decidiram o que fazer. Assim, é possível observar que, nesse modelo, uma autoridade não se sobrepõe à outra, mas, cooperam entre si para desenvolver suas atividades e deveres.

O DD por sua vez, afirma que existe sim decisões de natureza autárquica por parte dos policiais, confirmando a informação do DP, segundo o DD, “o militar não interfere na parte pedagógica e o pedagógico não interfere na disciplinar” ele continua ao dizer que a obrigação deles diante de qualquer infração vinda dos alunos, enquanto equipe disciplinar é adverti-los ou a depender do ocorrido puni-los, seguindo uma processo em que os responsáveis dos estudantes são informados e convidados a comparecer na escola.

Ao ser questionado sobre tais punições, o DD, informou que as suspensões são sempre em último caso, pois a presença do discente na escola precisava ser preservada, inclusive para o seu desenvolvimento ele diz que “ a gente prefere optar para que ele fique na escola estudando e não ficar em casa sem fazer nada, que ai ele não vai ter a ganhar”, corroborando com a valorização da educação, uma vez que o primeiro passo para que o aluno venha a construir seu conhecimento, é estar no meio escolar.

No que diz respeito às medidas tomadas pela gestão compartilhada no que tange as advertências disciplinares, de acordo com o DD, a função deles é de fiscalização e cobrança do cumprimento das regras regidas por eles nos ambientes extra salas, para que os professores possam desempenhar seus papeis pedagógicos. Dentre as punições citadas pelo DD podem ser citadas a apresentação de trabalhos sobre a infração cometida por parte do aluno, remoção da sala de aula sem prejuízo e a suspensão propriamente dita. Essas medidas são tomadas de acordo com o grau insubordinação, para que haja a reflexão do sujeito

sobre sua conduta e o reconhecimento que toda ação leva a uma reação. Essas medidas são tomadas através de reuniões entre o setor disciplinar. Outro ponto a dar ênfase sobre essa parte da direção é o fato das constantes reuniões para discutir-se o comportamento das turmas.

Quanto às atribuições de algumas tarefas que partem dos militares para com os estudantes, foram observadas advertência com preocupação com o desempenho de um pensamento reflexivo, indo contra qualquer prejuízo pedagógico, e respeitado o estudante, fator importante no que se refere a aplicação de correções no ambiente escolar, como salienta Massaguer (2002), que a disciplina é pautada em um arranjo de normas, tornando possível que o meio escolar venha a ser organizado e que seja possível a convivência dos indivíduos, havendo respeito mútuo entre todos os atores. Todavia, é necessária uma investigação do ponto de vista pedagógico, nos casos em que os alunos são removidos da sala de aula, procurando evidenciar se é como essas medidas afetam o desempenho pedagógico.

No que se refere à questão “Quais medidas são tomadas para fomentar essa gestão democrática compartilhada, considerando que esse tipo de gestão é um requisito da legislação educacional brasileira?” O DD aponta que os aspectos da gestão democrática sempre são salientados entre as práticas de ambas as gestões, dando sempre espaço de fala para todos que compõem essas equipes, havendo reuniões regularmente. Em consonância, o DD coloca que “o que a gente preza muito é pelo respeito, [...] e eu vejo como grande parte da democracia o respeito”, dessa maneira, a busca pelo cumprimento da democracia na instituição é sempre um ponto abordado por ambas as equipes. Como afirma SOUZA 2009, que a gestão democrática é compreendida como:

Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, p. 125-126, 2009.)

Assim, ao seguir esses aspectos inseri-los de fato na comunidade escolar a eficácia e cumprimento da democracia será sempre preservada.

Ao serem questionados a respeito de como é garantida a participação dos responsáveis nas ações desenvolvidas pela instituição e no processo de gestão democrática, o DP expõe que nas reuniões de pais e mestre ocorrem discussões entre os pais/responsáveis, professores, militares e diretores, ocorrendo também a festa da família - que consiste em um momento de união entre a escola e as famílias, num momento de lazer. Assim eles garantem a participação dos responsáveis nas decisões e processos que ocorrem dentro do modelo de gestão compartilhada.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da análise e pesquisa aprofundada acerca de gestão compartilhada na perspectiva da gestão democrática, de uma escola situada no município de Ubaira, interior da Bahia, sob contexto cívico-militar, podemos concluir que, o estudo permitiu a compreensão de como a militarização impacta e influencia a gestão democrática da escola, evidenciando uma dinâmica compartilhada entre gestão administrativa e gestão interdisciplinar.

Dentro do ambiente escolar, observou-se o papel e funções dos policiais, destacando a sua atuação direta na disciplina dos estudantes, autonomia para questões voltadas à ordem, e interação constante com a gestão administrativa. No que tange a gestão democrática, essa foi preservada, em reuniões regulares por partes das equipes que compõem a gestão compartilhada, e eventos que envolvem a comunidade escolar, demonstrando um interesse na participação de todos os atores. Com essas práticas, observou-se uma melhoria disciplinar e consequentemente aumento nas matrículas.

Embora a pesquisa tenha demonstrado aspectos positivos nos que se refere a implementação do modelo CPM, é importante considerar e observar continuamente a harmonia entre a disciplina militarizada e os princípios democráticos para garantir uma educação equitativa, crítica, reflexiva e libertadora. É necessário que futuras pesquisas sejam feitas com o intuito de analisar os impactos acadêmicos nas medidas disciplinares adotadas, e uma abordagem mais

inclusiva nas audiências públicas, considerando as perspectivas dos estudantes, e os enxergando dessa forma, como seres ativos e que atuam nos processos decisórios na instituição de ensino, pautados sempre numa base democrática e universalizada.

## 5 AGRADECIMENTOS

A realização do trabalho em questão foi possível graças a CAPES, o IF baiano - *campus* Santa Inês e a professora orientadoras do trabalho e docente da disciplina de pesquisa e prática pedagógica IV.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: < <https://doi.org/10.21573/vol35n32019.95216>> acesso em set. de 2023.

BRITO, Eliana Povoas Pereira Estrela; REZENDE, Marize Pinho. “Disciplinando a vida, a começar pela escola”: a militarização das escolas públicas do estado da Bahia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35, n. 3, p. 844-863, 2019.

CUNHA, Viviane Peixoto da; LOPES, Alice Casimiro. Militarização da gestão das escolas públicas: a exclusão da atividade política democrática. **Educação & Sociedade**, v. 43, 2022.

MASSAGUER, Miguel. A escola é nossa. In: ANTÚNEZ, Serafin et al. **Disciplina e convivência**: na instituição escolar. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SANTOS, CATARINA DE ALMEIDA et al. Militarização das escolas públicas no Brasil: um debate necessário. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 35, n. 3, p. 580-591, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.21573/vol35n32019.99295>> acesso em: set. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, v. 25, p. 123-140, 2009. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007> > acesso em: set. 2023.

SILVA, Edileuza Fernandes; DA SILVA, Maria Abádia. Militarização das escolas públicas no Distrito Federal: projetos de gestão em disputa. **Revista de Estudos Aplicados em Educação**, v. 4, n. 8, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.13037/rea-e.vol4n8.6392>> acesso em: set. 2023.