



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

SÉRGIO CUNHA PEREIRA LIMA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL DOS COLÉGIOS ESTADUAIS DA
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: um estudo a partir da visão dos professores civis**

GOIÂNIA – GO

2025



SÉRGIO CUNHA PEREIRA LIMA

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL DOS COLÉGIOS ESTADUAIS DA
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: um estudo a partir da visão dos professores**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Altos Estudos de Segurança Pública - CAESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação do(a) Prof. Me Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA – GO

2025

AVALIAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL DOS COLÉGIOS ESTADUAIS DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: um estudo a partir da visão dos professores

EVALUATION OF THE EDUCATIONAL MANAGEMENT OF THE STATE MILITARY POLICE COLLEGES OF GOIÁS: a study from the perspective of teachers

Sérgio Cunha Pereira Lima¹

Leon Denis da Costa²

Resumo: O estudo analisa a percepção de professores e coordenadores civis sobre a gestão compartilhada nos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMGs), modelo que integra a disciplina militar aos princípios pedagógicos da rede pública. A pesquisa parte do problema de compreender como a integração entre a Secretaria de Estado da Educação e a Polícia Militar de Goiás influencia a prática docente, a autonomia pedagógica e o clima organizacional. Adotou-se metodologia de natureza quantitativa e caráter exploratório-descritivo, com aplicação de questionário estruturado a 227 professores de 23 unidades escolares distribuídas em três regionais. Os resultados revelaram percepções amplamente positivas quanto à eficiência administrativa, à melhoria da disciplina e ao fortalecimento do ambiente escolar, ainda que persistam desafios ligados à participação da comunidade e ao feedback institucional. Conclui-se que o modelo cívico-militar, quando sustentado por práticas colaborativas e avaliativas, é capaz de promover equilíbrio entre gestão e pedagogia. Propõe-se, ao final, a criação de um sistema de avaliação e feedback contínuo, aliado a um minicurso de formação e integração, visando aperfeiçoar a comunicação e a cooperação entre civis e militares no ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão Compartilhada; Colégios Estaduais da Polícia Militar; Educação Pública; Avaliação Institucional.

Abstract: The study analyzes the perception of civilian teachers and coordinators regarding shared management in the State Colleges of the Military Police of Goiás (CEPMGs), a model that combines military discipline with public education principles. The research addresses how the integration between the State Department of Education and the Military Police of Goiás influences teaching practice, pedagogical autonomy, and organizational climate. A quantitative, exploratory-descriptive methodology was adopted, using a structured questionnaire applied to 227 teachers from 23 schools distributed across three regional units. The results showed predominantly positive perceptions of administrative efficiency, improved discipline, and a strengthened school environment, although challenges remain concerning community participation and institutional feedback. It is concluded that the civic-military model, when supported by collaborative and evaluative practices, can effectively balance management and pedagogy. The study proposes creating a continuous evaluation and feedback system, together with a short training and integration

¹ Aluno do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG), Bacharel em Direito pelo Centro de Ensino Superior de Catalão. Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP/UEG) Oficial Superior da Polícia Militar de Goiás. E-mail: sergiocplima@gmail.com. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9354788383229669>

² Orientador. Mestre em Sociologia pela Universidade Federal de Goiás, Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública pela Universidade Estadual de Goiás e Secretaria de Segurança Pública de Goiás. Oficial Superior da Polícia Militar de Goiás. E-mail: leondenis1978@gmail.com. Currículo Lattes: CV: <http://lattes.cnpq.br/6061682489349264>

course, to improve communication and cooperation between civilian and military professionals in the school environment.

Keywords: Shared Management; State Colleges of the Military Police; Public Education; Institutional Evaluation

1. INTRODUÇÃO

Os Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMGs) configuram-se como fruto da cooperação entre a Polícia Militar do Estado e a Secretaria de Estado da Educação, resultando em um modelo de gestão compartilhada. Essa proposta integra a disciplina e a hierarquia características do ambiente militar aos princípios pedagógicos da rede pública de ensino, com o intuito de promover avanços no rendimento escolar, na segurança e na convivência entre estudantes (Costa & Freires Júnior, 2025).

A origem dessa articulação remonta à Lei nº 8.125/1976, que organizou a Polícia Militar de Goiás e atribuiu à Diretoria de Ensino responsabilidades de formação e especialização. Em 1999, foi criado o primeiro Colégio da Polícia Militar do Estado, com 440 alunos, inicialmente voltado a filhos de militares e civis. Desde então, o modelo tem se expandido em função dos resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), do engajamento comunitário e das discussões sobre o papel da polícia como agente de controle social no espaço escolar (Belle, 2011; Oliveira, 2016).

Apesar dos avanços apontados, o modelo cívico-militar apresenta desafios. A gestão híbrida precisa conciliar princípios e procedimentos da estrutura militar com a autonomia pedagógica dos docentes civis, levantando questionamentos sobre os limites dessa liberdade em sala de aula, o equilíbrio entre disciplina e flexibilidade e os impactos dessa tensão na cultura organizacional da escola (Dourado et al., 2003; Oliveira, 2016).

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender como os professores e coordenadores civis, atores centrais na execução da política educacional, percebem o funcionamento da gestão compartilhada. A literatura em gestão pública indica que a avaliação de políticas deve considerar a visão dos implementadores diretos, sob pena de ignorar informações essenciais para o aperfeiçoamento institucional (ENAP, 2020).

De que forma a integração entre a Polícia Militar do Estado de Goiás e a Secretaria de Estado da Educação contribui para a melhoria da educação nos CEPMGs, especialmente no que se

refere à autonomia pedagógica, gestão compartilhada na prática docente, clima organizacional e relacionamento entre civis e militares?

Embora pesquisas recentes indiquem benefícios do modelo, sobretudo na disciplina escolar e nos índices de desempenho dos estudantes (Costa & Freires Júnior, 2025; CEPMG, 2018; IDEB, 2023), nota-se uma lacuna significativa: a maioria dos estudos concentra-se em resultados quantitativos, como notas, frequência e aprovação, mas ainda são escassos os trabalhos que dão voz aos profissionais civis que vivenciam cotidianamente a prática pedagógica.

Esses docentes, ao mesmo tempo em que precisam adequar-se a normas disciplinares militares, são os principais responsáveis pela efetivação do processo de ensino-aprendizagem. Contudo, sua visão sobre os desafios, potencialidades e limites da gestão compartilhada permanece pouco explorada, justificando a necessidade de investigações que deem visibilidade às suas percepções e experiências no interior dos CEPMGs.

O objetivo geral é avaliar a gestão dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás a partir da visão de professores e coordenadores civis da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC/GO), com foco nos impactos pedagógicos, organizacionais e na experiência da gestão compartilhada.

Os objetivos específicos são identificar os principais desafios enfrentados pelos professores e coordenadores civis na convivência com a gestão militar nos CEPMGs; avaliar como a gestão compartilhada influencia a autonomia docente, a prática pedagógica e o clima escolar; verificar de que maneira os docentes percebem a qualidade da prestação do serviço educacional nos CEPMGs; e propor recomendações de gestão que favoreçam a integração entre profissionais civis da SEDUC-GO e gestores militares da PMGO.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar, sob a perspectiva dos professores e coordenadores civis, os efeitos da gestão compartilhada sobre a prática pedagógica, o clima escolar e o relacionamento entre civis e militares. Embora os resultados quantitativos demonstrem ganhos em disciplina e desempenho (Costa & Freires Júnior, 2025; CEPMG, 2018; IDEB, 2023), ainda são escassos os estudos que investigam a experiência subjetiva dos profissionais que operacionalizam a política educacional no dia a dia.

Do ponto de vista da gestão pública, compreender essa percepção é relevante porque a educação, enquanto serviço essencial, passa a ser ofertada em um arranjo institucional híbrido, articulando estruturas civis e militares. A literatura em avaliação de políticas públicas (Bresser-

Pereira, 1998; ENAP, 2020) reforça que a visão dos implementadores é fundamental para identificar fragilidades, tensões e oportunidades de aprimoramento.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão compartilhada nos colégios estaduais da Polícia Militar de Goiás

O sistema educacional brasileiro, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), organiza-se pela divisão de competências federativas: cabe à União a coordenação das diretrizes gerais, aos Estados a oferta prioritária do ensino fundamental e médio e aos Municípios a educação infantil e parte do ensino fundamental (Brasil, 1988; 1996). Apesar desse arcabouço normativo, a rede pública enfrenta fragilidades persistentes, como infraestrutura precária, evasão escolar e desvalorização profissional (Carneiro & Fonseca, 2016; Costa & Silva, 2023).

Nesse cenário, emergem modelos alternativos de organização escolar, entre os quais se destacam os Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMGs). O primeiro colégio foi em 1998 por meio de convênio entre a Secretaria de Estado da Educação (SEDUC-GO) e a Polícia Militar de Goiás (PMGO), os colégios foram inicialmente destinados a filhos de militares, mas passaram a atender a comunidade em geral mediante sorteio público (Oliveira, 2017).

A gestão dos CEPMGs é formalizada em Termo de Cooperação Técnico-Pedagógico, pelo qual a Polícia Militar assume a administração e a disciplina das unidades, enquanto a SEDUC-GO mantém a condução pedagógica com professores e coordenadores civis (Costa & Freires Júnior, 2025). Trata-se de um arranjo de gestão compartilhada no qual diferentes atores exercem responsabilidades complementares. Segundo Torres et al. (2024), esse modelo caracteriza-se pela divisão de funções: atividades pedagógicas sob responsabilidade de docentes civis, enquanto militares da ativa ou reserva assumem a gestão administrativa e disciplinar. Essa proposta busca conjugar a experiência docente com a organização e a disciplina próprias do meio militar, configurando uma forma híbrida de governança escolar.

Pesquisas empíricas apontam resultados positivos dessa experiência. Em Goiás e no Distrito Federal, estudos registraram redução da evasão, melhoria nos indicadores de rendimento e maior envolvimento das famílias (Sena, 2021; Miranda, 2021). Silva (2022) observou percepções de mais

segurança no ambiente escolar e fortalecimento de valores como respeito e responsabilidade. Já Leite (2023), ao analisar escolas cívico-militares no Paraná, verificou aumento da frequência escolar e diminuição de casos de indisciplina.

Embora críticas apontem tensões entre concepções pedagógicas civis e militares, a literatura reconhece que o modelo apresenta efeitos práticos significativos. Para Torres et al. (2024), mais que imposição de disciplina, a parceria pode ser entendida como uma estratégia inovadora de gestão pública, capaz de articular diferentes saberes institucionais e criar ambientes escolares mais estáveis. Nesse contexto, práticas como normas de conduta, ordem unida e rigor no uso do uniforme reforçam valores de hierarquia, civismo e disciplina (PMGO, 2023).

No estudo de caso do CEPMG Dr. Cesar Toledo, Costa & Freires Júnior (2025) destacam que a gestão híbrida superou problemas administrativos, elevou o desempenho no IDEB e aumentou a motivação da equipe. Em 2023, a unidade alcançou IDEB 7,3 (média nacional de 5,5) e obteve 93% de aprovação em processos seletivos, dos quais 80% em universidades públicas.

Outro ponto de destaque é a preservação da dimensão democrática. O ingresso dos alunos ocorre por sorteio público, assegurando igualdade de acesso, e a participação das famílias é institucionalizada por meio de associações (Costa & Freires Júnior, 2025). A gestão pedagógica permanece sob autonomia dos professores civis, enquanto a PMGO atua de forma complementar na esfera administrativa e disciplinar. Assim, a gestão compartilhada ressignifica a democracia escolar ao reforçar tanto a eficiência administrativa quanto o envolvimento comunitário.

Apesar dos desafios e críticas (Oliveira, 2016; Pinheiro, 2014; Tavares, 2016), os estudos indicam que, quando bem implementado, o modelo de gestão compartilhada se mostra compatível com os princípios educacionais e capaz de elevar a qualidade do serviço público.

2.2 Avaliação de serviços públicos

A avaliação de serviços e programas públicos constitui um campo central da administração contemporânea, em especial diante das demandas sociais por eficiência, transparência e impacto das ações governamentais. Historicamente, a administração pública brasileira concentrou-se mais na formulação e implementação de políticas do que em sua avaliação sistemática, mas mudanças institucionais a partir da década de 1980 impulsionaram a incorporação de instrumentos de mensuração de resultados (Costa & Castanhar, 2003).

Nesse sentido, a avaliação é entendida como um processo sistemático que examina eficiência, eficácia, efetividade, sustentabilidade e impacto de políticas ou programas públicos (Costa & Castanhar, 2003). A eficiência refere-se ao custo-benefício das ações; a eficácia, ao alcance dos objetivos; e a efetividade, às transformações sociais alcançadas. Além disso, fatores como sustentabilidade, equidade e satisfação dos usuários também são considerados dimensões essenciais.

No Brasil, iniciativas como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) buscaram consolidar práticas avaliativas, introduzindo o modelo dos “6Es” — economicidade, execução, excelência, eficiência, eficácia e efetividade (ENAP, 2020; Brasil, 2019). Esse modelo, aliado a marcos normativos como o Decreto nº 9.094/2017 e a Lei nº 13.460/2017, institucionalizou a obrigatoriedade de pesquisas de satisfação e o uso dos resultados para promover melhorias nos serviços.

Outro avanço foi a valorização da perspectiva do usuário. O Manual de Avaliação da Gestão da Qualidade dos Serviços Públicos (Brasil, 2019) enfatiza que, para além da conformidade gerencial, importa compreender a experiência vivida pelo cidadão — incluindo infraestrutura, tempo de atendimento, acolhimento e até percepções subjetivas de confiança. Nesse ponto, modelos internacionais como o SERVQUAL e adaptações ao contexto digital se mostraram relevantes para mensurar a qualidade percebida.

A literatura também diferencia qualidade percebida e satisfação. Enquanto a primeira se associa a avaliações racionais e cognitivas, a satisfação reflete dimensões afetivas. Ambas, no entanto, são complementares e indispensáveis para compreender o alcance dos serviços públicos (ENAP, 2020).

Aplicada ao campo educacional, essa abordagem torna-se estratégica. Os colégios cívico-militares, como modalidade de gestão compartilhada, configuram-se em um serviço público transacional, cujos efeitos são percebidos diretamente por professores, alunos e famílias. Avaliar essa experiência a partir de indicadores objetivos (como desempenho acadêmico) e subjetivos (como percepção de segurança, disciplina e clima escolar) possibilita compreender em que medida o modelo está atingindo seus objetivos. Assim, a literatura de avaliação fornece aporte metodológico para analisar as percepções dos professores civis sobre eficiência, eficácia e efetividade da gestão compartilhada.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva, de abordagem quantitativa, voltada à análise das percepções de professores civis sobre a gestão compartilhada em colégios cívico-militares do estado de Goiás. Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias são adequadas quando o tema é pouco estudado e requer maior familiaridade, enquanto as descritivas permitem identificar e analisar variáveis específicas do objeto de estudo. A adoção da abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar percepções e possibilitar comparações estatísticas (Lakatos & Marconi, 2010).

O universo da pesquisa compreende 1.111 professores civis atuantes em 25 unidades dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMG), distribuídas em três regionais: Regional 1, com 6 colégios; Regional 2, com 9 colégios; e Regional 3, com 10 colégios. A amostra foi definida por conveniência e intencionalidade, contemplando 227 professores civis, o que representa aproximadamente 20% da população total, garantindo, assim, representatividade suficiente para fins de análise descritiva e interpretativa.

Foram incluídos na amostra docentes que: (i) atuam há pelo menos um ano em escolas cívico-militares, assegurando experiência mínima com o modelo; e (ii) concordaram voluntariamente em participar da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, elaborado a partir dos referenciais teóricos de gestão da qualidade em serviços públicos (Costa & Castanhar, 2003; Brasil, 2019; ENAP, 2020). O instrumento incluiu afirmações relacionadas às seguintes dimensões: organização e administração escolar; disciplina e ordem no ambiente de ensino; relação entre militares e professores civis; impactos percebidos no desempenho dos alunos; e participação da comunidade escolar.

As afirmações foram medidas em escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), metodologia adequada à mensuração de percepções e atitudes (Lakatos & Marconi, 2010). O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e enviado aos Comandantes-diretores das escolas das três regionais, sendo disponibilizado por meio de link com acesso on-line e encaminhado aos Comandantes-Diretores das unidades escolares, que realizaram a divulgação entre os professores civis, garantindo anonimato, voluntariedade e sigilo das respostas.

Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, com o cálculo de médias, frequências e percentuais, complementado por comparações entre as três regionais para identificar eventuais diferenças contextuais.

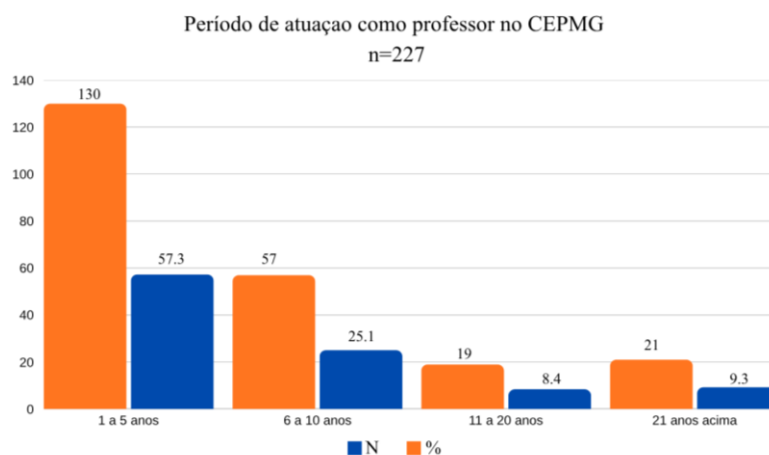
A pesquisa observou rigorosamente as normas éticas vigentes, assegurando o consentimento informado e a confidencialidade dos participantes. Os resultados são apresentados de forma agregada, sem identificação individual dos respondentes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da amostra

A população total compreendeu 1.111 professores civis atuantes em 25 unidades dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMG), distribuídas em três regionais: Regional 1 com 6 colégios, Regional 2 com 9 colégios e Regional 3 com 10 colégios. Participaram efetivamente da pesquisa 227 professores civis, o que representa aproximadamente 20% da população total, garantindo uma amostra significativa e representativa para fins de análise descritiva e interpretativa.

Gráfico 1: Período de atuação do professor no CEPMG.



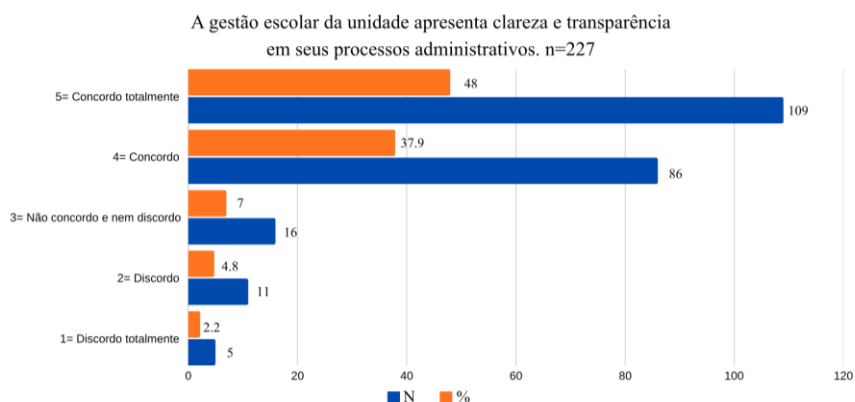
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de atuação docente nos CEPMGs, a maioria dos professores (57,3%) possui entre 1 e 5 anos de experiência, o que revela um contingente expressivo de profissionais relativamente novos no modelo de gestão compartilhada. Professores com 6 a 10 anos de experiência representam 25,1%, enquanto aqueles com mais de 20 anos somam 9,3%, e entre 11 e 20 anos, 8,4%. Essa distribuição indica que, embora o modelo esteja consolidado, sua força de trabalho civil ainda é composta majoritariamente por docentes que ingressaram recentemente, aspecto que pode influenciar a percepção sobre a gestão militar e os processos escolares.

4.2 Percepção sobre a gestão administrativa e a transparência

Quanto à clareza e transparência da gestão administrativa, 85,9% dos respondentes afirmaram concordar ou concordar totalmente com a afirmativa, enquanto apenas 7% permaneceram neutros e 7% discordaram em algum grau. Esses resultados sugerem uma percepção positiva sobre a condução administrativa das unidades, reforçando a eficácia da gestão compartilhada na dimensão organizacional.

Gráfico 2: A clareza e transparência nos processos administrativos.



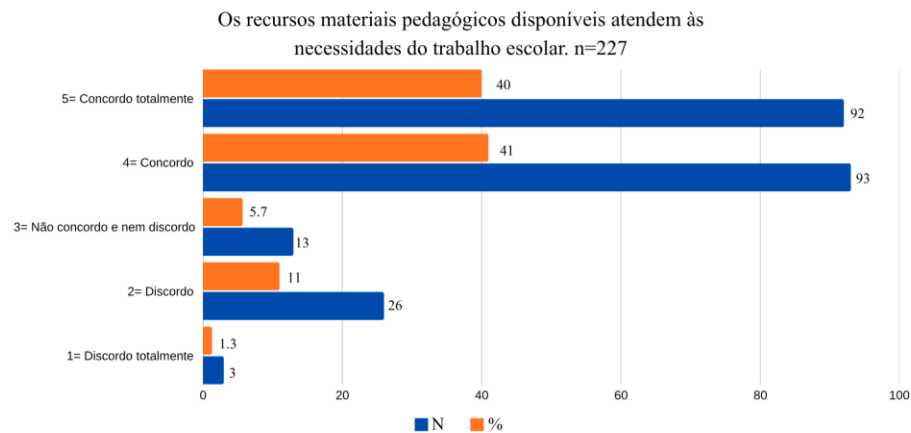
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

De acordo com Costa e Castanhar (2003) e a ENAP (2020), a eficiência e a transparência são indicadores essenciais na avaliação de serviços públicos. Assim, o reconhecimento dos docentes quanto à clareza dos processos administrativos reforça que os CEPMGs têm conseguido alinhar práticas de governança aos princípios da administração pública gerencial, especialmente no que tange à prestação de contas e à padronização de procedimentos internos.

4.3 Recursos materiais e pedagógicos

A satisfação com os recursos materiais e pedagógicos foi igualmente elevada: 81,5% dos docentes concordaram que os materiais disponíveis atendem às necessidades do trabalho escolar, enquanto 12,8% manifestaram discordância. Esse dado confirma o que estudos anteriores (Costa & Freires Júnior, 2025; Silva, 2022) já apontavam: os CEPMGs apresentam diferenciais de infraestrutura e investimento em recursos didáticos, o que repercute diretamente na motivação docente e no desempenho discente.

Gráfico 3: recursos materiais e pedagógicos nos CEPMGs.



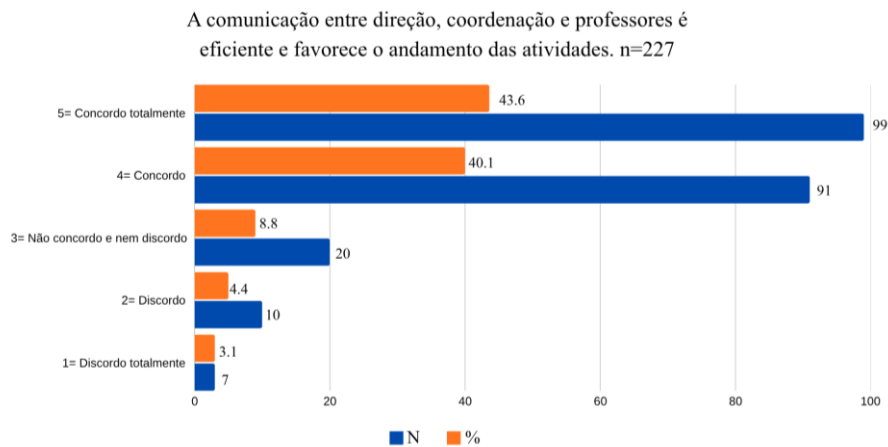
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

De acordo com Torres et al. (2024), a eficiência operacional, quando combinada à estabilidade disciplinar, tende a melhorar o ambiente de ensino-aprendizagem, condição observada na percepção dos professores pesquisados.

4.4 Comunicação interna e clima organizacional

A comunicação entre direção, coordenação e professores foi avaliada positivamente por 83,7% dos participantes, que afirmaram concordar ou concordar totalmente que a interlocução interna é eficiente. Esse resultado sugere que o diálogo institucional é satisfatório, especialmente considerando o desafio inerente à coexistência de estruturas civis e militares.

Gráfico 4: Comunicação interna entre os militares e os professores.



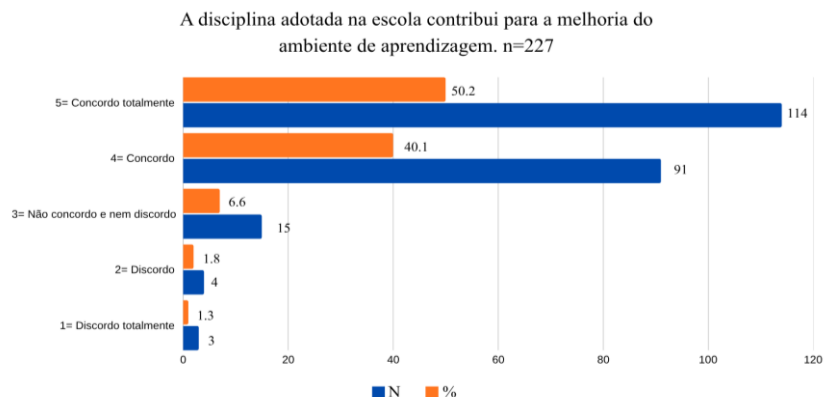
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Sob a ótica da gestão pública, Dourado et al. (2003) e Bresser-Pereira (1998) defendem que a comunicação organizacional é pilar da governança colaborativa. Nos CEPMGs, essa eficiência comunicacional pode estar associada à hierarquização e clareza de papéis, típicas do modelo militar, que reduzem ruídos administrativos e facilitam a execução das atividades escolares.

4.5 Disciplina e ambiente de aprendizagem

As percepções acerca da disciplina e do ambiente de aprendizagem evidenciam uma tendência fortemente positiva. 90,3% dos professores reconheceram que a disciplina adotada na escola contribui para a melhoria do ambiente de aprendizagem, e 82,4% afirmaram que o modelo de ordem e controle evita situações de indisciplina. Além disso, 88,1% acreditam que a rotina militar influencia positivamente o comportamento dos estudantes.

Gráfico 5: A contribuição da disciplina militar para a aprendizagem.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Esses resultados corroboram estudos de Belle (2011), Oliveira (2016) e Costa & Freires Júnior (2025), que identificam no modelo cívico-militar um dos principais fatores de melhoria do clima escolar e da percepção de segurança. O fortalecimento da disciplina, enquanto valor educativo, está associado não apenas ao controle de condutas, mas também à criação de um ambiente propício ao aprendizado, conforme Leite (2023).

4.6 Relações interpessoais e gestão compartilhada

No tocante à integração entre militares e civis, 89,4% dos docentes afirmaram perceber respeito e cooperação mútua na gestão escolar. Da mesma forma, 70% reconheceram que as decisões são tomadas de forma integrada entre ambos os grupos. Essa percepção é central para o êxito da gestão compartilhada, pois indica equilíbrio entre as funções disciplinares (PMGO) e pedagógicas (SEDUC-GO).

Gráfico 6: O respeito e cooperação entre militares e civis.



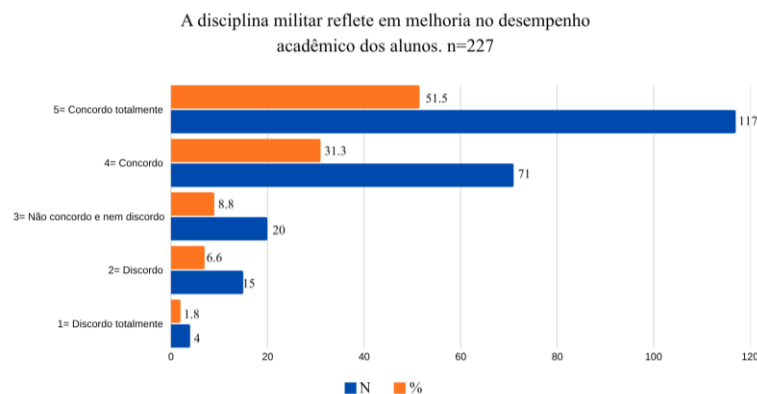
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Segundo Torres et al. (2024), a corresponsabilidade e o diálogo institucional configuram o núcleo da governança híbrida. Quando as decisões são integradas e as relações são pautadas pela cooperação, o modelo tende a gerar maior legitimidade interna e eficácia na execução das políticas educacionais.

4.7 Desempenho acadêmico e comprometimento discente

Os resultados também indicam que 82,8% dos professores acreditam que a disciplina militar reflete em melhoria no desempenho acadêmico dos alunos, e 77,1% reconhecem que o modelo aumenta o comprometimento dos estudantes com os estudos. Tais percepções estão alinhadas aos dados empíricos apresentados por Costa & Freires Júnior (2025), segundo os quais as unidades CEPMG apresentam desempenho superior ao da média estadual no IDEB.

Gráfico 7: A disciplina militar e o desempenho acadêmico.

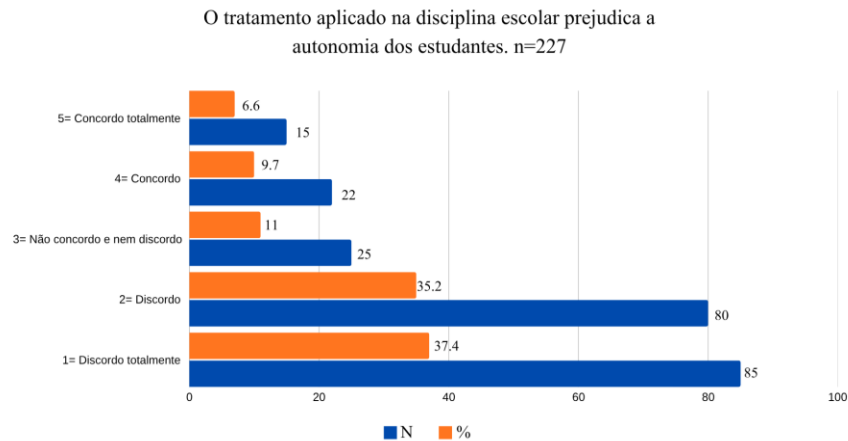


Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa.

Esses achados reforçam que a gestão disciplinar e a organização militar, quando bem articuladas com a prática pedagógica civil, produzem sinergia positiva entre motivação, desempenho e comportamento discente.

4.8 Autonomia docente e limitações percebidas

Quando questionados se o tratamento militar aplicado à disciplina escolar prejudica a autonomia dos estudantes, 72,6% dos docentes discordaram ou discordaram totalmente. Ou seja, a maioria não vê o modelo disciplinar como obstáculo à autonomia discente. Entretanto, uma minoria (16,3%) reconhece algum nível de limitação, o que sugere a necessidade de constante diálogo sobre os limites pedagógicos da hierarquia militar.

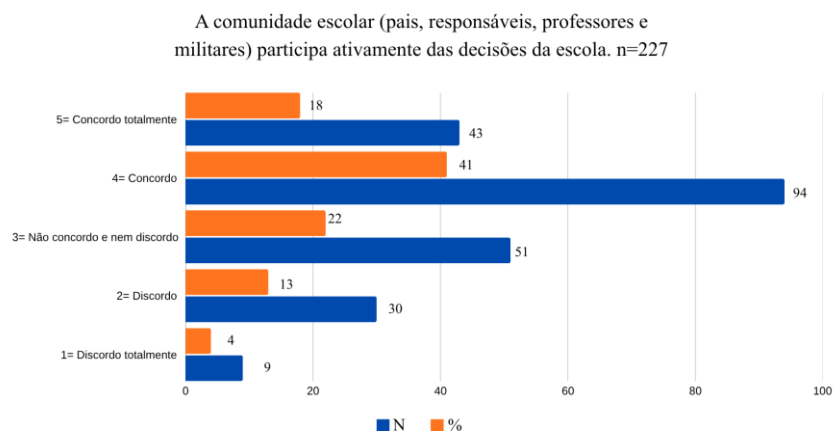
Gráfico 8: O tratamento militar e a autonomia dos estudantes.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa

Esse dado remete à reflexão de Oliveira (2016), segundo a qual o desafio central do modelo é equilibrar controle e liberdade, garantindo que a disciplina não se converta em autoritarismo, mas em instrumento de aprendizado.

4.9 Participação da comunidade escolar

A dimensão participativa apresentou resultados moderadamente positivos: 60,3% dos docentes afirmaram que a comunidade escolar participa ativamente das decisões, e 81,1% consideram adequados os canais de escuta para pais e responsáveis. A integração comunitária é um ponto relevante, pois, conforme a literatura em gestão democrática (Dourado *et al.*, 2003), a participação social é determinante para a legitimidade e sustentabilidade das políticas educacionais.

Gráfico 9: Período de atuação do professor no CEPMG.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025) com base nos dados da pesquisa

Ainda assim, a percepção de que cerca de 40% dos docentes não percebem participação efetiva aponta a necessidade de aprimorar a comunicação e o envolvimento das famílias nas decisões escolares — aspecto que a proposta de intervenção buscará enfrentar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu compreender, de forma ampla e fundamentada, como o modelo de gestão compartilhada entre a Polícia Militar de Goiás e a Secretaria de Estado da Educação tem se configurado nos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMG), sob a ótica dos professores civis.

Ao longo do processo investigativo, foi possível constatar que os objetivos inicialmente propostos — analisar as percepções docentes sobre a gestão administrativa, a integração entre civis e militares e o impacto do modelo na dinâmica escolar — foram plenamente alcançados. Os resultados evidenciaram altos índices de concordância quanto à clareza administrativa, eficiência comunicacional e disciplina escolar, revelando que o modelo de gestão cívico-militar é amplamente reconhecido pelos docentes como eficaz e organizacionalmente equilibrado.

Tais achados confirmam a hipótese de que a gestão compartilhada, quando estruturada em bases colaborativas e transparentes, concilia eficiência gerencial e qualidade pedagógica, conforme defendem Costa e Castanhar (2003) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020), ao enfatizarem a importância da racionalidade administrativa e da eficiência na prestação dos serviços públicos.

A análise também demonstrou que a convivência entre professores civis e gestores militares é predominantemente harmônica, sustentada por respeito e cooperação mútua. Essa constatação reforça a ideia de que o modelo de gestão dos CEPMGs pode ser entendido como uma forma de governança pública híbrida, em que o rigor organizacional da instituição militar se articula com a flexibilidade pedagógica da escola civil.

Contudo, a pesquisa revelou desafios persistentes na dimensão participativa. A percepção de parte dos docentes de que a comunidade escolar ainda participa de modo limitado das decisões reforça a necessidade de aperfeiçoar mecanismos de escuta, monitoramento e avaliação, de modo

a garantir que a gestão escolar evolua de um modelo predominantemente hierárquico para um modelo dialógico e participativo.

Como observou Bresser-Pereira (1998), a eficácia das políticas públicas não depende apenas da existência de boas diretrizes, mas da capacidade institucional de implementá-las e monitorá-las de modo consistente. Essa reflexão é plenamente aplicável ao contexto dos CEPMGs, em que a consolidação do modelo depende menos de novas normas e mais do fortalecimento de práticas avaliativas permanentes e de gestão baseada em evidências.

Em resposta a essa lacuna, o estudo propõe a criação de um Sistema de Avaliação e Feedback Contínuo, voltado à mensuração sistemática da percepção dos docentes, coordenadores e militares a ser gerenciado por uma equipe técnica da SEDUC/GO, responsável pela aplicação. Em síntese, o estudo evidenciou que, embora exista um corpo teórico consolidado sobre gestão pública e políticas de segurança, persistem lacunas entre o planejamento e a execução, especialmente quanto ao monitoramento de resultados e à participação social. Assim, conclui-se que a efetividade do modelo cívico-militar não está apenas na estrutura hierárquica, mas sobretudo na capacidade de diálogo, avaliação e aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão.

A partir dos resultados obtidos, surgem oportunidades relevantes para o aprofundamento científico no campo das Ciências Policiais aplicadas à gestão escolar pública. Pesquisas futuras podem: analisar comparativamente o desempenho acadêmico e disciplinar entre escolas cívico-militares e escolas estaduais convencionais; investigar indicadores de eficiência administrativa e impactos de longo prazo do modelo cívico-militar na formação cidadã dos estudantes; avaliar como o perfil de liderança dos gestores militares influencia o clima organizacional e o engajamento docente; e desenvolver instrumentos tecnológicos de avaliação institucional, capazes de integrar dados de gestão, desempenho e percepção dos atores escolares.

Tais estudos poderão contribuir para a consolidação de um referencial empírico robusto sobre a gestão compartilhada em ambientes educacionais militarizados, ampliando o diálogo entre os campos da administração pública, segurança e educação e fortalecendo a produção científica nacional em Ciências Policiais.

REFERÊNCIAS

BELLE, Helena Beatriz de Moura. **Escola de civismo e cidadania: *ethos*** do Colégio Beta da Polícia Militar de Goiás. 2011. 276 f. Tese. (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás), Goiânia, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Senado Federal. 1988. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 03 jul 2028.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 04 Jan 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Avaliação de qualidade em serviços públicos: um modelo para serviços digitais, presenciais e parcialmente digitais**. Brasília: DEUX; ITRAC, 2019.

CARNEIRO, Eliana Maria França, FONSECA, Maria Teresa Lousa. Ensino médio público em Goiás: currículo e diversificação de escolas. **Cadernos Cenpec**. São Paulo, v.6, n.2, p.131-159, jul./dez. 2016.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 969-992, set./out. 2003.

COSTA, L. D., & FREIRES JÚNIOR, E. A. Gestão Compartilhada nos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás: Segurança, Desempenho Escolar e Disciplina. **Revista Científica Da Polícia Militar De Mato Grosso Do Sul - RevPMMS** - ISSN - 2965-8616, 2(1), 183–208. 2025.

COSTA, Gilvan Luís Machado; SILVA, Mônica de Moraes Sampaio. Universalização do ensino médio com qualidade social: desafios dos estados de Alagoas e Goiás. **Roteiro**, Joaçaba, v. 48, jan./dez. 2023.

DOURADO, Luiz Fernandes, et al. **Gestão escolar democrática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2003.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Avaliação da qualidade de serviços como base para gestão e melhoria de serviços públicos**. Brasília: ENAP, 2020.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Violência nas escolas (2023). Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2023. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/08/anuario-2023-texto-16-violencia-nas-escolas.pdf>. Acesso em 04 jan 2025.

CEPMG. **Continuamos em primeiro lugar no estado de Goiás**. Anápolis. 2018. Disponível em: <<https://www.cpmganapolis.net/index.php/2018/02/02/continuamos-em-primeirolugar-no-estado-de-goias/>>. Acesso em 26/09/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. Ministério Público do Estado de Goiás. **MP recomenda que colégios militares de Anápolis não cobrem taxas ou contribuições de pais de alunos**. Acesso em: <<http://www.mpggo.mp.br/portal/noticia/mp-recomenda-que-colégios-militares-deanapolis-nao-cobrem-taxas-ou-contribuicoes-de-pais-de-alunos#.W1ngotJKjIU>>. Acesso em 25/07/2018.

IDEB. **Goiás tem a melhor nota do país**. 2023. Disponível em: <<https://g1.globo.com/go/goias/noticia/2024/08/14/ideb-2023-goias-tem-a-melhornota-do-pais-no-ensino-medio.ghtml>>. Acesso em 24/09/2024

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Dorgival Renê Tolentino. **Entre Coturnos e Cartilhas: um Estudo Sobre o Programa de Implantação das Escolas Cívico-Militares no Brasil – PECIM**. Tese – UFPB, 2023. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>

LIMA NETO, Joaquim Soares de. **O papel da Polícia militar no estado democrático de Direito**. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/52191/o-papel-da-policia-militar-no-estado-democratico-dedireito>>. Acesso em 25/07/2018.

MIRANDA, Edna Mara Corrêa. **Currículo das escolas militarizadas no Distrito Federal**. Brasília, 2021.

OLIVEIRA, Dijaci David de et al. **O Estado de exceção escolar: Uma avaliação crítica das escolas militarizadas**. Goiânia: Editora Escultura, 2016.

OLIVEIRA, Dijaci David de. **As escolas militares: o controle, a cultura do medo e da violência**. In: OLIVEIRA, Dijaci David de, et al.(Org.) *O Estado de Exceção escolar: Uma avaliação crítica das escolas militarizadas*. Goiânia: Editora Escultura, 2016.

OLIVEIRA, Anderson de. **Um estudo de caso sobre o Colégio da Polícia Militar Unidade Ayrton Senna**. 2015. 14 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2017.

PINHEIRO, Veralúcia. **As contradições e os conflitos das escolas públicas sob a gestão da Polícia Militar do Estado de Goiás**. 2014. Disponível em: <http://sites.pucgoias.edu.br/pos-graduacao/mestrado-doutorado-educacao/wpcontent/uploads/sites/61/2018/05/Veral%C3%BAcia-Pinheiro.pdf>. Acesso em 03/07/2018.

PMGO – POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. Portaria nº 20-CEPM, de 26 de setembro de 2023. Aprova o Regimento Escolar dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás e dá outras providências. Comando de Ensino da Polícia Militar. **Diário Oficial da Polícia**

Militar nº185/2023. 23 Set 2023. Disponível em: <https://www.portalcepmg.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Portaria-no-20-Regimento-Escolar-2024.pdf>. Acesso em: 04 jan 2025.

SEDUC-GO – SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE GOIÁS. **Diretrizes Pedagógicas.** 2024. Disponível em: <https://goias.gov.br/educacao/wpcontent/uploads/sites/40/2024/04/DiretrizesPedagogicasSeduc2024-1.pdf>. Acesso em 20 out 2024.

_____. **Diretrizes Operacionais.** 2024. Disponível em <https://goias.gov.br/educacao/diretrizes-operacionais-2024-pdf/> Acesso em 20 out 2024.

SENA, Hélio Cleidilson de Oliveira. **Escolas Militarizadas no Maranhão:** um Estudo sobre a Parceria entre Corporações Militares e Redes Públicas de Ensino. Dissertação – UNISINOS, 2021. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>

SILVA, Joselita Romualdo da. **Pedagogia do Quartel:** uma Análise do Processo de Militarização de Escolas Públicas no Estado do Paraná. Dissertação – UFPR, 2022. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>

SILVA, Sirismar Fernandes. Hierarquia e disciplina no colégio da Polícia militar estudo de caso do CPMG Dr. César Toledo.v. 1, n.1. **REBESP.** 2009.

SOUZA, J. B., & SANTOS, S. A. Programa Escola Cívico-Militar: Diagnóstico do presente. In **SciELO Preprints.** 2022. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/4140/7828>Acesso em 20 out 2024.

TAVARES, Francisco Mata Machado et al. **Quem quer manter a ordem? A ilegalidade da militarização das escolas em Goiás.** In: OLIVEIRA, Dijaci David et al. (Org.) O Estado de Exceção escolar: Uma avaliação crítica das escolas militarizadas. Goiânia: Editora Escultura, 2016.

TORRES, C. et al. Da Instituição do Programa das Escolas Cívico-Militares à Implantação e Funcionamento em Unidades da Rede de Ensino no Estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Científica da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul - RevPMMS - ISSN - 2965-8616, 1(2),** 37–63, 2024.

APÊNDICE “A”
- QUESTIONÁRIO -

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DOS
 COLÉGIOS ESTADUAIS DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

Questionário a ser respondido apenas pelos Professores e coordenadores de CEPMG das Regionais de Anápolis, Goiânia e Aparecida de Goiânia. Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**Avaliação da Gestão Educacional dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás: um estudo a partir da visão dos professores civis**”, que tem como objetivo avaliar a gestão dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás a partir da visão de professores e coordenadores civis da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC/GO), com foco nos impactos pedagógicos, organizacionais e na experiência da gestão compartilhada. Esta pesquisa está sendo conduzida pelo Tenente-Coronel Sérgio, Comandante-diretor de uma Unidade CEPMG, com orientação do Tenente- Coronel Pm Leon - Prof. Me. Esta é uma pesquisa da especialização em Altos Estudos de Segurança Pública coordenado pela Secretaria de Segurança Pública em convenio com a Universidade Estadual de Goiás.

Informações importantes:

Sua participação é **voluntária**. Você pode **desistir a qualquer momento**, sem qualquer prejuízo. O questionário é **anônimo**, não sendo coletadas informações pessoais que permitam sua identificação. As respostas serão utilizadas **exclusivamente para fins acadêmicos e científicos**, preservando a confidencialidade dos participantes. Não há riscos diretos em participar da pesquisa. O único possível desconforto está em expressar opiniões críticas, mas garantimos que **nenhum dado individual será divulgado**. Os resultados poderão contribuir para a melhoria da gestão escolar e do modelo cívico-militar. São 15 questões de seleção de respostas e 1 questão aberta (não obrigatória). Tempo estimado de 5 minutos.

* Indica uma pergunta obrigatória

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.

Ao clicar em “**Concordo em participar**” e prosseguir para o questionário, você declara que
 *:

Leu as informações acima; Está ciente de seus direitos;

Concorda em participar livremente da pesquisa.

Marcar apenas uma oval.

☐ Concordo em participar da pesquisa

☐ Não concordo em participar

Período de atuação como professor no CEPMG *

Marcar apenas uma oval.

☐ 1 a 5 anos

☐ 6 a 10 anos.

- ☐ 11 a 20 anos.
- ☐ 21 anos acima.

ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

1. A gestão escolar da unidade apresenta clareza e transparência em seus processos administrativos*
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

2. Os recursos materiais e pedagógicos disponíveis atendem às necessidades do trabalho escolar. *
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

3. A comunicação entre direção, coordenação e professores é eficiente e favorece o andamento das atividades. *
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

DISCIPLINA E ORDEM NO AMBIENTE DE ENSINO

4. A disciplina adotada na escola contribui para a melhoria do ambiente de aprendizagem. *
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

5. O modelo de ordem e controle adotado evita situações de indisciplina entre os alunos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

6. A presença da rotina militar influencia positivamente na postura e no comportamento dos estudantes. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

RELAÇÃO ENTRE MILITARES E PROFESSORES CIVIS

7. Há respeito e cooperação entre os militares e os professores civis na gestão da escolar. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

8. As decisões escolares são tomadas de forma integrada entre militares e civis. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

9. O tratamento dispensado pelos militares contribui para um ambiente de trabalho saudável. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
☐ 2= Discordo.
☐ 3= Não concordo e nem discordo.
☐ 4= Concordo.
☐ 5= Concordo totalmente.

IMPACTOS PERCEBIDOS NO DESEMPENHO DOS ALUNOS

10. A disciplina militar reflete em melhoria no desempenho acadêmico dos alunos*
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
☐ 2= Discordo.
☐ 3= Não concordo e nem discordo.
☐ 4= Concordo.
☐ 5= Concordo totalmente.

11. Os alunos apresentam maior comprometimento com os estudos em função do modelo adotado *
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
☐ 2= Discordo.
☐ 3= Não concordo e nem discordo.
☐ 4= Concordo.
☐ 5= Concordo totalmente.

12. O tratamento militar aplicado na disciplina escolar prejudica a autonomia dos estudantes.*
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
☐ 2= Discordo.
☐ 3= Não concordo e nem discordo.
☐ 4= Concordo.
☐ 5= Concordo totalmente.

PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

13. A comunidade escolar (pais, responsáveis, professores e militares) participa ativamente das decisões da escola. *
Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

14. A escola promove canais adequados de escuta para pais e responsáveis. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

15. A gestão do colégio estimula a integração da comunidade escolar nas atividades pedagógicas e disciplinares. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1=Discordo totalmente.
- ☐ 2= Discordo.
- ☐ 3= Não concordo e nem discordo.
- ☐ 4= Concordo.
- ☐ 5= Concordo totalmente.

16. Questão Aberta – Sugestões e Observações:

Deseja deixar alguma sugestão, observação ou comentário sobre a gestão, a disciplina ou o modelo de ensino do colégio. (Sinta-se à vontade para apontar aspectos positivos, dificuldades ou melhorias que considera importantes).

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

APÊNDICE “B”

PROPOSTA DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E FEEDBACK CONTÍNUO – CEPMGs

1. Objetivo

Mensurar semestralmente percepções, satisfação e desempenho dos professores civis, gestores militares e comunidade escolar, permitindo à SEDUC e às Coordenações Regionais tomar decisões baseadas em evidências para aprimorar a gestão compartilhada nos CEPMGs.

2. Estrutura da Ferramenta

2.1 Questionário Digital Semestral a ser aplicado pela SEDUC.

O questionário será dividido em 7 dimensões, baseadas na pesquisa e nos “6 Es” do Gespública:

Dimensão	Indicadores	Tipo de pergunta	Escala
Gestão administrativa e transparência	Clareza de processos, agilidade na resolução de demandas, transparência das decisões	Likert 5 pontos	1=Discordo totalmente; 5=Concordo totalmente
Comunicação interna	Eficiência na comunicação entre direção, coordenação e professores	Likert 5 pontos	1=Muito insatisfatório; 5=Excelente
Recursos materiais e pedagógicos	Disponibilidade de recursos, adequação dos materiais didáticos	Likert 5 pontos	1=Muito insuficiente; 5=Muito adequado
Disciplina e ambiente de aprendizagem	Percepção sobre disciplina militar, controle de indisciplina, ambiente propício ao aprendizado	Likert 5 pontos	1=Discordo totalmente; 5=Concordo totalmente
Relações interpessoais e gestão compartilhada	Cooperação civil-militar, integração em decisões	Likert 5 pontos	1=Discordo totalmente; 5=Concordo totalmente
Desempenho acadêmico e comprometimento discente	Impacto da disciplina e gestão na motivação e desempenho	Likert 5 pontos	1=Discordo totalmente; 5=Concordo totalmente
Participação da comunidade escolar	Envolvimento de pais e responsáveis, adequação dos canais de escuta	Likert 5 pontos	1=Muito insatisfatório; 5=Muito satisfatório

3. Responsáveis

Atividade	Responsável
Planejamento do questionário	Equipe técnica da SEDUC
Aplicação e coleta	Equipe técnica da SEDUC
Consolidação de dados	Equipe técnica da SEDUC
Análise e produção de relatórios	Equipe técnica + supervisão das Coordenações Regionais
Ações de melhoria	Diretores, coordenadores e Comando de Ensino

4. Resultados Esperados

- Banco de dados consolidado sobre percepções de docentes e militares;
- Relatórios semestrais com indicadores por unidade, regional e estadual;
- Identificação de áreas críticas e boas práticas;
- Aprimoramento contínuo da gestão compartilhada e clima organizacional;
- Fortalecimento da cultura de feedback, transparência e participação.

SÉRGIO CUNHA PEREIRA LIMA

Aluno do CAESP