



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

**RENER RODRIGO PIRES**

**DESAFIOS GERENCIAIS DO COMANDO DE ENSINO DOS COLÉGIOS  
MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS.**

**GOIÂNIA-GO**

**2024**



RENER RODRIGO PIRES

**DESAFIOS GERENCIAIS DO COMANDO DE ENSINO DOS COLÉGIOS  
MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS.**

Artigo apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (CAESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Janaina Couto Mascarenhas.

GOIÂNIA-GO

2024

## DESAFIOS GERENCIAIS DO COMANDO DE ENSINO DOS COLÉGIOS MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS

### MANAGERIAL CHALLENGES OF THE EDUCATIONAL COMMAND OF MILITARY SCHOOLS IN THE STATE OF GOIÁS.

Renner Rodrigo Pires\*  
Prof<sup>ª</sup>. Janaína do Couto Mascarenhas\*\*

**Resumo:** Este artigo científico tem como objetivo analisar o cenário atual de evolução do programa dos Colégios Estaduais da Polícia Militar do Estado de Goiás (CEPMG), como estão os desafios gerenciais das unidades escolares, bem como o desafio estratégico de ajuste da estrutura organizacional do Comando de Ensino da Polícia Militar (CPMG), diante do aumento de demanda que surge a partir de 2010. Para isso utilizou-se o método indutivo, baseado em pesquisa aplicada quantitativa e descritiva, com análise bibliográfica e documental, além da análise de dados estatísticos. A pesquisa apresenta informações quanto aos resultados e curvas de rendimento dos CEPMG e aponta o quantitativo desses colégios, de servidores civis, militares e discentes que integram estas instituições de ensino. O levantamento no período indicado, se deu por meio de consulta ao banco de dados da Secretária Estadual de Educação (SEDUC), com a finalidade de estabelecer as relações entre o aumento de CEPMG nos municípios goianos a partir do Índice de Educação Básica do Brasil (IDEB), no ano de 2024, considerando a média e o posicionamento do Estado de Goiás no cenário nacional. Os dados apresentados são referentes aos municípios de Anápolis e Goiânia, que tiveram o modelo de Escolas Militares implantados no início dos anos 2000, com expressiva aceitabilidade social. Por fim, a pesquisa propõe melhorias na gestão estratégica para os CPMG's, frente ao aumento vertiginoso destes colégios distribuídos em todo Estado.

**Palavras-chave:** Gestão educacional; Estrutura organizacional; Desafios gerenciais para os militares; Expansão escolar.

**Abstract:** This scientific article aims to analyze the current state of the evolution of the Colégios Estaduais da Polícia Militar do Estado de Goiás (CEPMG) program, focusing on the managerial challenges faced by these school units and the strategic challenge of adjusting the organizational structure of the Polícia Militar's Teaching Command (CPMG) in response to the increasing demand observed since 2010. To achieve this, the study employed the inductive method, based on quantitative and descriptive applied research, including bibliographic and documentary analysis, as well as statistical data evaluation. The research provides information on the results and performance trends of the CEPMG and outlines the number of these

---

\* Tenente-Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás; Pós-graduando em Gerenciamento da Segurança Pública pela Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás em parceria com a Universidade Estadual de Goiás. E-mail: rennerpires1@gmail.com

\*\* Graduada em Direito pela Universidade Católica do Estado de Goiás e Especialista em Direito Penal e Processo Penal pela PUC/GO. Coordenadora pedagógica na Coordenadoria de Ensino da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás. Orientadora do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: janainacoutom@gmail.com

schools, along with the civilian and military staff and students involved. The data collection for the indicated period was conducted using the database of the State Department of Education (SEDUC) to establish relationships between the increase in CEPMG units across Goiás municipalities and Brazil's Basic Education Development Index (IDEB) in 2024, considering the state's average and its positioning on the national scale. The data presented specifically refer to the municipalities of Anápolis and Goiânia, where the Military School model was implemented in the early 2000s with significant social acceptance. Finally, the study proposes improvements in the strategic management of the CPMG to address the rapid expansion of these schools across the state.

**Keywords:** Educational management; Organisational structure; Managerial challenges for the military; School expansion.

## 1 INTRODUÇÃO

Os Colégios Militares do Brasil emergem como instituições de ensino que, ao longo de sua história, estabeleceram-se como referenciais em termos de disciplina e formação cívica, promovendo uma educação com enfoque em valores integrativos e sociais. Neste sentido, os Colégios da Polícia Militar em Goiás (CEPMG) surgem com a finalidade de atender os filhos de militares proporcionando um ensino de qualidade na educação básica.

Devido ao aumento da demanda por parte da população que não possui vínculo direto com a instituição militar, esses colégios passaram a atender também ao público civil. O ingresso de novos alunos, que antes ocorria por meio de provas, atualmente é realizado por sorteio, com data e horário previamente definidos, sendo todo o processo auditado e transmitido ao vivo pela internet.

A implementação e expansão dos Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás (CEPMG), que consistem na transferência da gestão de escolas públicas estaduais para a Polícia Militar, têm recebido apoio tanto do governo goiano quanto da sociedade, fato que propiciou a ampliação do número dessas unidades escolares nos municípios deste estado.

No entanto, a dinâmica da educação contemporânea demanda uma reflexão crítica sobre as práticas gerenciais que fundamentam a gestão destes colégios, especialmente no que tange ao Comando de Ensino dos Colégios Militares de Goiás (CPMG).

A busca pela melhora na qualidade educacional revela-se não apenas uma exigência do sistema educacional nacional, porém uma necessidade estratégica para que essas instituições se mantenham pertinentes e eficazes frente aos desafios de um mundo em constante transformação.

Neste cenário educacional, a preocupação com o desempenho acadêmico é intensificada pelos índices oficiais de avaliação, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e os resultados do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Esses indicadores não apenas refletem a qualidade da educação ministrada, mas também revelam as lacunas e necessidades emergentes dentro do contexto dos Colégios Militares.

Assim, torna-se imprescindível uma análise aprofundada das práticas gerenciais e da estrutura organizacional das instituições, considerando as diretrizes normativas, particularmente as Portarias nº 17.554 e nº 18.502, que orientam a gestão educacional nos CEPMGs.

A gestão educacional nos CEPMGs apresenta um desafio significativo, ao demandar um equilíbrio entre a tradição militar, marcada pela hierarquia e disciplina, e as demandas atuais de um trabalho multidisciplinar. Esse modelo busca incorporar práticas que promovam inclusão e diversidade no ambiente escolar, além de fomentar a integração harmoniosa entre professores, técnicos administrativos e estudantes da comunidade civil.

Tal dualidade exige uma abordagem inovadora, que reverbera na forma como a cultura militar interage com as demandas educacionais, pautadas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

A reflexão acerca dos desafios gerenciais contemplados nesta pesquisa não se restringe apenas à esfera interna dos CEPMGs, mas se expande para um debate amplo sobre a função social das instituições militares na formação de cidadãos críticos e atuantes na sociedade.

Ademais, a condução desta pesquisa se justifica pela necessidade de explorar o papel do Comando de Ensino frente aos desafios que permeiam suas práticas gerenciais, e os cenário de uma sociedade que deseja ter filhos ingressos nos CEPMGs, com a qualidade educacional que atenda as exigências estabelecidas pelos órgãos competentes e legislação vigente.

A proposta apresentada tem o escopo de não apenas identificar e analisar os desafios enfrentados pelo Comando de Ensino, mas também de apresentar recomendações que resultem em uma experiência educacional que, além de cumprir as exigências normativas, promova a melhoria na qualidade acadêmica e na formação integral dos estudantes.

Foram realizados levantamentos junto ao Comando de Ensino da Polícia Militar, referentes ao início do Projeto CEMPG, ano de fundação e quantidade de unidades instaladas em intervalos de 5 anos (CPMG, 2024).

No contexto de desenvolvimento do estudo, foi considerado pertinente a análise de desempenho das unidades educacionais militares do Estado de Goiás, por quatro cortes temporais (SEDUC, 2023).

Por fim, foi analisado o Regimento Escolar, que versa sobre as rotinas acadêmicas, pedagógicas, estrutura organizacional da Unidade Escolar, bem como as regras para elogios, punições, menções honrosas, medalhas e demais honrarias (Regimento Interno, 2023).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Consoante disposto no art. 144 da Constituição Federal:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

**V - polícias militares** e corpos de bombeiros militares.

VI - polícias penais federal, estaduais e distrital. (Sem grifo no original).

As polícias militares são forças auxiliares e reserva do Exército e a elas cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (art. 144, §§ 5º e 6º, da CF). (BRASIL, 1988).

Como explicita Rodrigo Foureaux, em seu artigo “Polícia Ostensiva e Policiamento Ostensivo”, a polícia ostensiva consiste na atuação preventiva e visual, realizada com o uso do fardamento, viaturas caracterizadas, sinais de luzes e sonoros, como giroflex e sirene, equipamentos e armamentos, com a finalidade de evitar a ocorrência de crimes (FOUREAUX, 2024).

A militarização das escolas públicas em Goiás teve início com a Lei nº 8.125, de 18 de junho de 1976, que, em seu Artigo 23, inciso I, alínea 'b', prevê a criação do Colégio da Polícia Militar, destinada aos dependentes dos oficiais da corporação.

Contudo, somente no ano de 1998, por meio da Portaria nº 0604/98/PM-Gab., de 19 de novembro de 1998, foi ativada a primeira unidade do Colégio da Polícia Militar de Goiás,

denominada Coronel PM Cícero Bueno Brandão, com início das atividades escolares em janeiro de 1999.

De acordo com o art. 1<sup>a</sup>, da Lei n. 14.044, de 21 de dezembro de 2001, as unidades do Colégio da Polícia Militar (CPMG), criadas por lei, destinar-se-ão ao ensino fundamental e médio e serão instaladas e ativadas sob comando e direção de oficiais da ativa, ou por pessoal inativo da Polícia Militar de Goiás, preenchidos os requisitos exigidos para os oficiais da ativa, e obedecerão a estrutura orgânica prevista pela Secretaria da Educação (GOIÁS, 2001).

O modelo alargou-se e, atualmente, os Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás – CEPMGs somam 82 (oitenta e duas) unidades.

Os colégios militares de uma maneira geral, e não só os do programa federal Pecim, estão entre as escolas públicas que melhor atendem as suas comunidades. Uma reportagem do jornalista Leonardo Desideri, publicada neste mês no jornal paranaense “Gazeta do Povo”, traz depoimentos de gestores civis desses colégios cívico-militares que afirmam os benefícios que a coadministração militar levou aos estabelecimentos. É importante ressaltar um deles: traficantes, que rondam as escolas, se afastam das escolas militares: são o diabo fugindo da cruz. A postura e o aproveitamento dos alunos mudaram para melhor nos colégios que passaram a adotar o modelo. Violência, depredação e evasão escolar tiveram reduções consideráveis (cerca de 80%), segundo o próprio Ministério da Educação e Cultura, em relatório de 2022. Os colégios do Pecim, quando convertidos em militares, tiveram a demanda aumentada em até 300%.

Os colégios militares têm se livrado da degradação que atingiu o ensino público brasileiro, que fica, em todas as avaliações internacionais, nos últimos lugares. (JORNAL OPÇÃO, 2023).

Nesse contexto de expansão da quantidade de Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás, visando preservar a robustez dos resultados nas avaliações SAEGO e IDEB, bem como os altos índices de aprovação das unidades escolares militares pela sociedade goiana, surge nova demanda, qual seja, a necessidade de ajustes gerenciais na estrutura do Comando de Ensino, a fim de propiciar maior capacidade de coordenação e controle, haja vista que a amplitude de comando tornou-se demasiadamente grande para o efetivo gerenciamento das unidades escolares dispersas em todo o Estado (COSTA JR, 2024).

## **2.1 Cultura Militar e Pensamento para Formação do séc. XXI**

A expansão das Escolas Militares reflete o desejo de parte da sociedade por uma educação estruturada em valores como disciplina e hierarquia, característicos da cultura militar. No entanto, é essencial questionar se essa abordagem atende de forma plena às

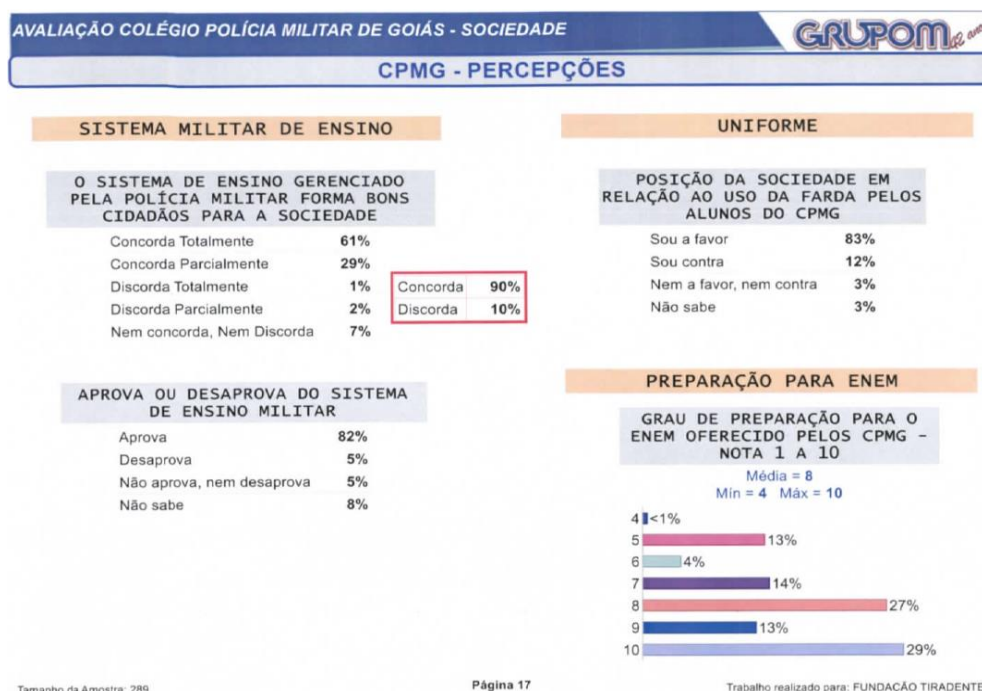
necessidades da comunidade escolar, composta por docentes, discentes, militares, pais e funcionários.

Em um contexto marcado pela competitividade própria da sociedade capitalista, onde o sucesso é frequentemente associado a padrões de vida idealizados e amplamente difundidos pelos meios de comunicação, surge a necessidade de avaliar criticamente se o modelo militarizado contribui efetivamente para a formação integral dos estudantes ou se reforça aspectos de exclusão e desigualdade.

Com vistas a moderna construção do ser humano, surge a Base Nacional Comum Curricular, que pauta a construção do sujeito integral, descrevendo habilidades e competências essenciais para a sociedade do século XXI, destacando-se: O conhecimento, pensamento crítico, repertório cultural, comunicação, cultura digital, trabalho e projeto de vida, argumentação, autoconhecimento e autocuidado, empatia e cooperação, e por último, responsabilidade e cidadania.

Nesse cenário, a pesquisa realizada no ano de 2017, apresenta a percepção da sociedade goiana sobre o sistema de ensino gerenciado pela Polícia Militar (PM), com os seguintes dados: 90% (noventa por cento) dos entrevistados concordam com a proposta pedagógica de ensino e 83% (oitenta e três por cento) são a favoráveis ao uso de uniformes.

Tabela I – Avaliação dos Colégios Militares – Sociedade:



Fonte: Fundação Tiradentes - 2017.

Colégios militares começaram a apresentar altos índices de aprovação, no IDEB e ENEM, chamando a atenção da sociedade sobre o que estaria acontecendo nesses ambientes. Seguem os resultados do IDEB:

Tabela 2: Resultado IDEB - ENSINO MÉDIO (GOIÁS)

<b>Instituição</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>2023</b>
CEPMG	4,6	5	5	5,3
Rede	4,3	4,7	4,5	4,8
Integral	4,4	4,8	4,6	5

Fonte: INPE (2023).

Pela análise da tabela observa-se quatro cortes temporais com intervalos de 2 anos, de três modalidades de ensino ofertadas no Estado de Goiás, os CEPMGs, a rede regular de educação e as unidades em tempo integral, no terceiro ano do ensino médio.

Afere-se uma constante de crescimento de resultados, exceto no período pandêmico, onde os CEPMGs mantiveram estabilidade, os regulares apresentaram uma queda de 0.2 pontos percentuais, e as unidades integrais na mesma curva de queda.

Tabela 3: Resultado IDEB - Ensino Fundamental Anos Finais (Goiás)

<b>Instituição</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>2023</b>
CEPMG	5,6	5,9	5,8	6,2
Rede	5,2	5,2	5,3	5,5
Integral	5,3	5,3	5,3	5,5

Fonte: INPE (2023).

Quanto a análise do ensino fundamental, nos cortes temporais percebe-se um crescimento pós-pandemia, o que fortalece o projeto desenvolvido pela PMGO, em parceria com a SEDUC e SSP.

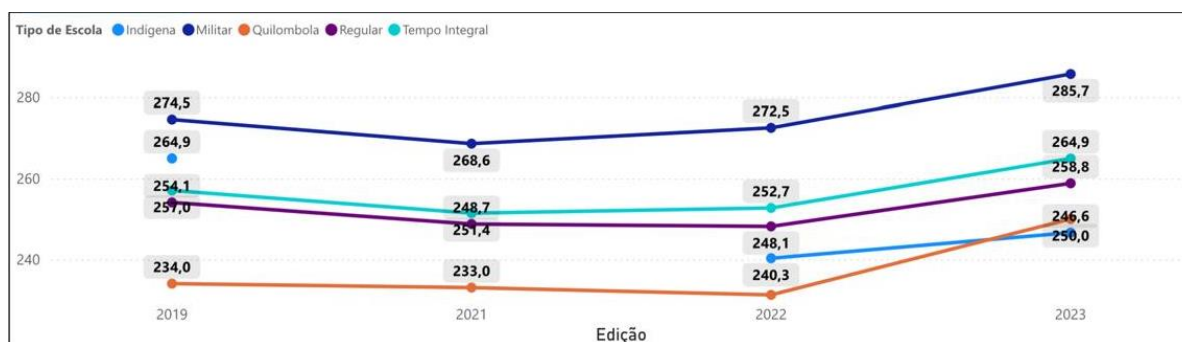
Assim, observa-se uma mobilidade social vertical<sup>1</sup>, no qual estudantes da rede pública conseguem resultados mais efetivos no campo educacional, possibilitando o acesso destes

<sup>1</sup> Mobilidade social é a melhoria do padrão hierárquico, com mobilidade intergeracional, segundo Ribeiro (2014).

estudantes as universidades, além de permitir uma ascensão social, podendo proporcionar o aumento de seus rendimentos, e por consequência, melhoria na sua qualidade de vida.

Avançando na reflexão, apura-se no gráfico abaixo os resultados das escolas publicas do Estado de Goiás, num corte temporal de 2019 a 2021, do Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás (SAEGO):

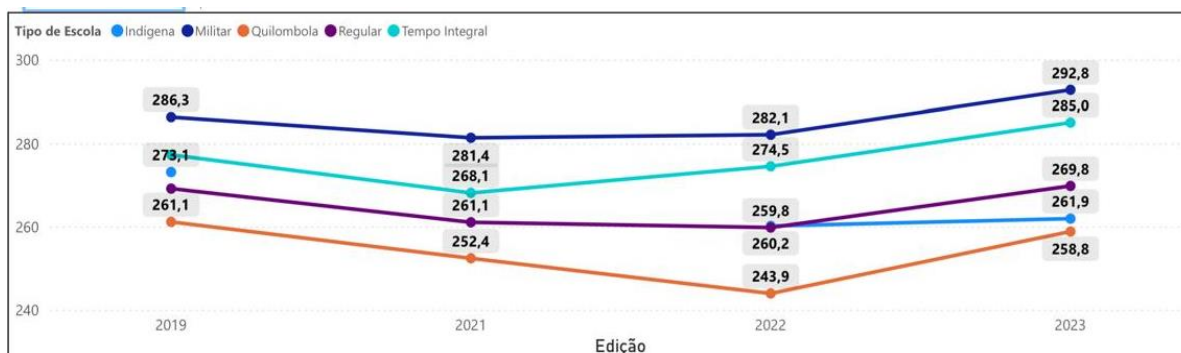
Gráfico I: SAEGO ensino fundamental Goiás por edição e tipo de escola, proficiência média.



Fonte: Seduc-GO, (2024).

Observa-se no gráfico I os tipos de escolas, a proficiência média de todos os 9<sup>os</sup> anos do Estado. Nesse cenário, os CEPMGs capitaneiam a curva de aprendizagem. Fato que se repete ao observa-se o ensino médio, especificamente os terceiros anos, no gráfico II.

Gráfico II: SAEGO ensino médio Goiás por edição e tipo de escola, proficiência média.



Fonte: Seduc-GO, (2024).

### 2.3 A Expansão dos CEPMGs pode comprometer a qualidade educacional?

O crescimento acelerado das unidades escolares com perfil militar no Estado de Goiás, embora pareça promissor para o programa de colégios militares, apresenta alguns pontos sensíveis e lacunas que exigem uma abordagem gerencial mais técnica e fundamentada.

Faz-se necessária uma análise demográfica adequada da cidade a ser atendida, mesmo sendo flagrante o apelo popular dado os resultados positivos e recorrentes ao longo dos anos.

Contudo, cidades com coeficientes populacionais baixos ou que tenham poucas escolas estaduais levariam ao esvaziamento do projeto ou à mitigação da livre escolha, ou seja, qual escola o estudante tem mais interesse em estar.

Destarte, a alocação deficiente de recursos (Unidades escolares ou Municípios com baixo coeficiente populacional) poderia resultar em uma distribuição desigual das instituições, queda de resultados, e, conseqüentemente, gerar situações de questionamento do programa.

Outro ponto a ser considerado é o efetivo de militares na unidade escolar tendo em vista que a presença militar, programada para garantir a gestão, pode tornar-se insuficiente sem um número adequado de profissionais complementares, prejudicando a execução do modelo e comprometendo o clima organizacional do ambiente escolar.

Para enfrentar esses desafios, a gestão deve adotar uma abordagem estratégica, aplicando ferramentas de análise de dados demográficos para mapear as necessidades reais de cada município, a fim de distribuir as escolas de maneira equitativa.

Além disso, MINTZBERG (1979) destaca a importância de implementar mecanismos de controle gerencial sólidos, que são essenciais para assegurar que as ações realizadas estejam alinhadas aos objetivos da organização.

A teoria gerencial da amplitude de controle enfatiza a importância de restringir a quantidade de operações sob a supervisão de um único gestor, com base no princípio defendido por FAYOL (1949) de que a organização deve ser estruturada para facilitar a supervisão, coordenação e controle.

A falta de eficácia adequada não só prejudica a administração das escolas, mas também desafia a gestão de processos e a execução das políticas educacionais.

[...] governar ou gerenciar negócio público ou privado. Isto significa procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização. Administração inclui, portanto, todas as operações da organização (FAYOL, 2002, p. 911; 2003b, p. 180).

Uma gestão competente das escolas cívico-militares, portanto, exige um equilíbrio cuidadoso entre o controle disciplinar e a eficiência acadêmica, garantindo que o modelo ofereça resultados sustentáveis a longo prazo, sem sacrificar os princípios fundamentais de uma administração organizada e eficaz.

O desempenho do modelo é refletido na melhoria das perspectivas profissionais dos estudantes, comprovado pelo destaque contínuo das escolas militares nos rankings acadêmicos estaduais ao longo dos anos.

Diante disto, surge uma pressão social por mais unidades escolares e, conseqüentemente, uma demanda no alto comando por ajustes estratégicos para manter os resultados e garantir a continuidade do programa educacional.

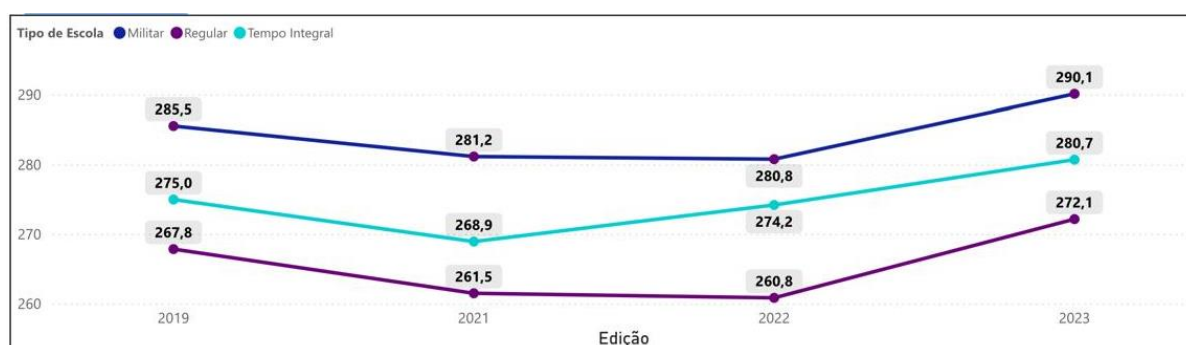
Nessa esteira destacam-se as cidades de Goiânia com 06 (seis) colégios militares e Anápolis com 04 (quatro) unidades, as demais 60 (sessenta) cidades apresentam 1 (uma) ou 2 (duas) escolas.

Ao realizar uma análise mais detida observa-se, conforme Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que a população de Goiânia apresenta 1.437.366 (um milhão e quatrocentos e trinta e sete mil e trezentos e sessenta e seis) habitantes e Anápolis 415.847 (quatrocentos e quinze mil e oitocentos e quarenta e sete) habitantes (IBGE, 2024).

A cidade de Anápolis apresenta uma quantidade superior a Goiânia por unidade escola, numa média de uma escola militar para cada 103.750 (cento e três mil e setecentos e cinquenta) habitantes, enquanto que Goiânia, apresenta uma média por escola para cada 191.227 (cento e noventa e um mil e duzentos e vinte e sete) pessoas.

Assim, faz-se mister observar os gráficos de resultados acadêmicos dessas relevantes cidades.

Gráfico III: SAEGO ensino fundamental Regional de Anápolis.

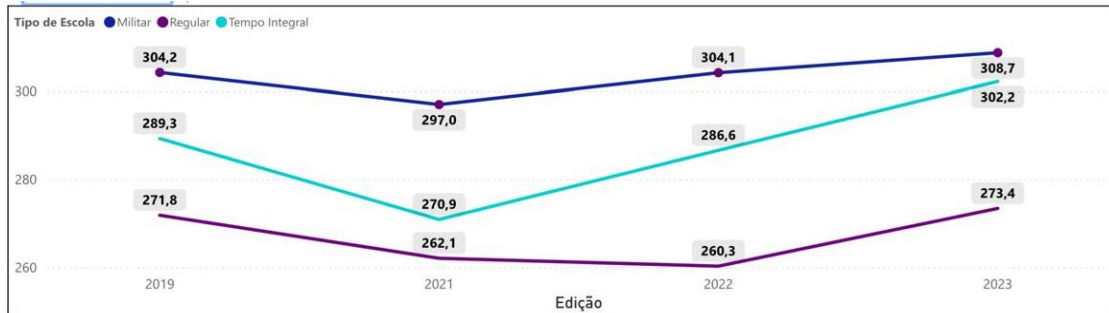


Fonte: Seduc-GO (2024).

Os dados de Anápolis consolidam o projeto dos CEPMGs, a cidade que tem uma das unidades escolares mais antigas, também apresenta ótimos resultados nos cortes temporais de 2019 até 2023, a frente das outras gestões de ensino nos 9<sup>os</sup> anos.

Fato que se repete ao acompanhar os resultados dos 3<sup>os</sup> anos, conforme o gráfico IV.

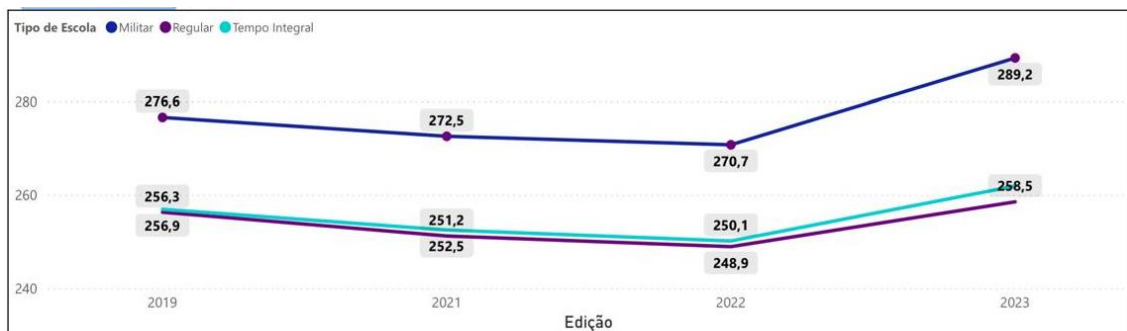
Gráfico IV: SAEGO ensino médio Regional de Anápolis.



Fonte: Seduc-GO (2024).

No mesmo sentido é pertinente observar os resultados da região metropolitana de Goiânia, conforme gráfico V.

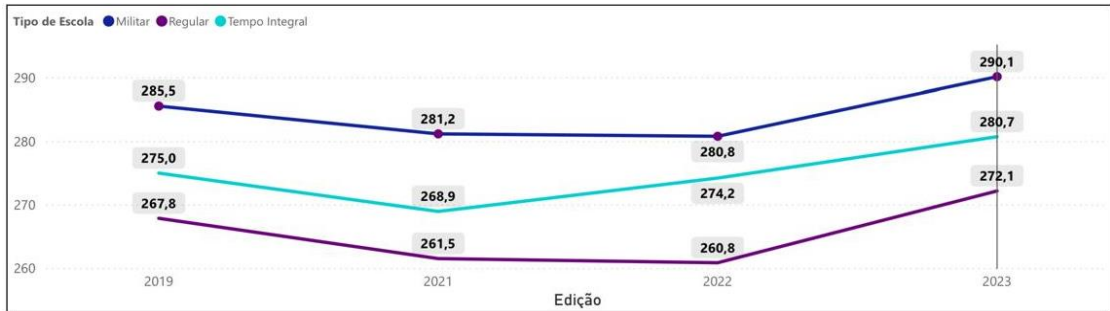
Gráfico V: SAEGO ensino fundamental regional de Goiânia, proficiência média.



Fonte: Seduc-GO (2024).

O Cenário de resultados se repete, com uma diferença em larga escala ao observarmos as demais propostas de período de ensino ofertada, no ensino fundamental, 9<sup>os</sup> anos.

Gráfico VI: SAEGO ensino médio Regional de Goiânia, proficiência média.



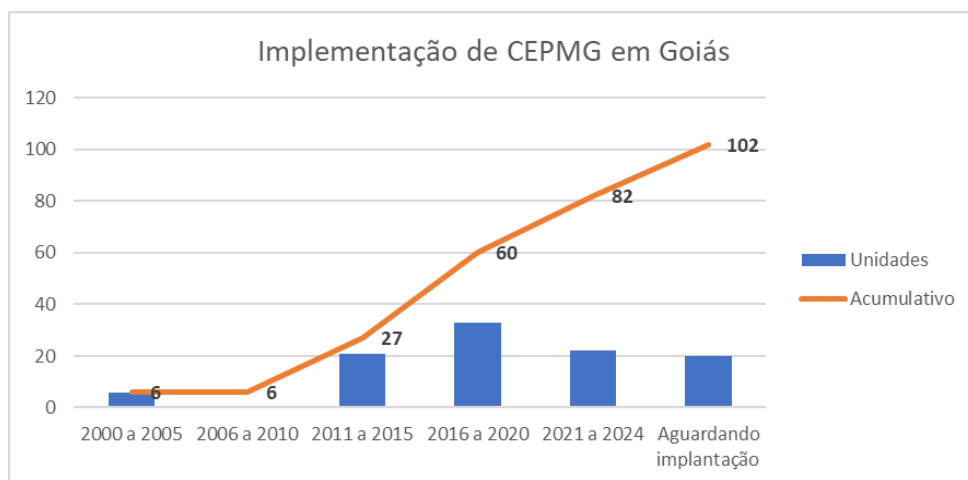
Fonte: Seduc-GO (2024).

Ao analisarmos as propostas de ensino médio disponíveis na região de Goiânia, especialmente nos 3ºs anos, o modelo de ensino, que em 2024 completa 26 anos, demonstra resultados cada vez mais consistentes, consolidando sua eficácia.

Esse sucesso explica a crescente demanda popular e a consequente pressão pela abertura de novas unidades em todo o Estado de Goiás.

Da análise apurada do gráfico VI, afere-se a demanda por unidades escolares militares, a previsão de unidades por instalar, aumentando por conseguinte um alinhamento ainda mais refinado para a estrutura organizacional do CEPMG.

Gráfico VI: Instalação e previsão de unidades:



Fonte: Comando de Ensino (2024).

Conforme o Gráfico VI, as primeiras unidades escolares foram estabelecidas nos anos 2000, totalizando seis, e mantiveram-se estáveis até 2011, quando os resultados dos estudantes começaram a ganhar destaque.

A partir desse ponto, o modelo apresentou um crescimento significativo, com previsão de alcançar cerca de 102 unidades até 2025.

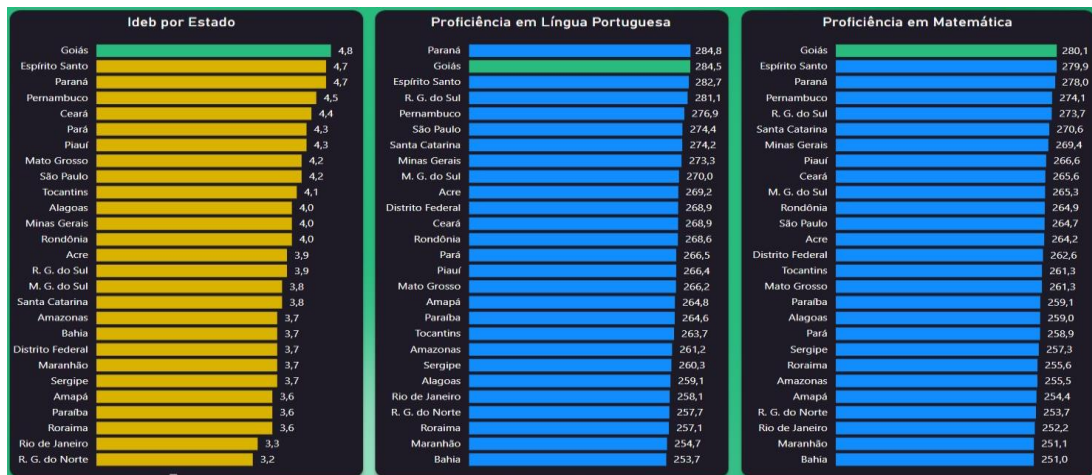
Esses dados confirmam a eficiência do processo educacional implementado no sistema de ensino de Goiás, como demonstrado pelo desempenho no IDEB de 2023.

Gráfico VII: Média IDEB Anos Finais por estado da federação:



Fonte: SEDUC (2024).

Gráfico VIII: Média IDEB Ensino Médio.



Fonte: SEDUC (2024).

Confirma-se que, em 2023, os resultados do IDEB para o Estado de Goiás foram positivos e promissores, destacando o avanço educacional na região.

Em oposição ao sistema educacional mencionado, surgem movimentos que questionam o modelo, levantando debates sobre a legalidade da gestão compartilhada em que policiais militares passam a integrar a estrutura educacional de unidades escolares.

Neste sentido, destacam-se as Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADI 7662 e 7675) apresentadas ao Supremo Tribunal Federal (STF) pelo Partido dos Trabalhadores (PT) e pelo Partido Socialismo e Liberdade (PSOL), amplamente debatidas em vários meios de comunicação como nas mídias sociais.

Esses movimentos argumentam que tal modelo não encontra amparo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e desvirtua as atribuições da Polícia Militar, além de apontar possíveis violações aos princípios de liberdade de cátedra e de aprendizado.

## **2.4 Estrutura do CEPMG**

A organização estrutural do CEPMG, sofreu novo alinhamento em 8 de abril de 2024, para melhor atendimento ao aumento de demandas junto aquele comando, assumindo o seguinte formato: Comandante de Ensino, Subcomandante, Divisão de Regulamentação, Chefe da Divisão de Regulamentação, Auxiliar da Divisão de Regulamentação, Divisão de Ouvidoria e Procedimentos, Chefe da Divisão de Ouvidoria e Procedimentos e Auxiliar da Divisão de Ouvidoria e Procedimentos, Divisão de Patrimônio, Chefe da Divisão de Patrimônio e Auxiliar da Divisão de Patrimônio, Divisão de Pessoal, Chefe da Divisão de Pessoal, Auxiliar da Divisão de Pessoal, Auxiliar do Comando, Motorista da Divisão e Plantonista, Divisão de Finanças, Chefe da Divisão de Finanças, Auxiliar da Divisão de Finanças, Divisão de Acompanhamento Pedagógico, Chefe da Divisão de Acompanhamento Pedagógico e Auxiliar de Acompanhamento Pedagógico, Divisão de Comunicação, Chefe da Divisão de Comunicação, Cerimonial e Marketing, Divisão de Orientação e Fiscalização, Colégios Estaduais da Polícia Militar de Goiás, Divisão de Inteligência, Chefe da Divisão de Inteligência, Auxiliar da Divisão de Inteligência e Agentes de Inteligência, conforme portaria 17554 de 8 de abril de 2024.

Nessa esteira, outro ponto crítico, é a gestão de recursos humanos, considerando que atualmente o efetivo militar empregado para o funcionamento das 82 unidades escolares é de 1041 (mil e quarenta e um) policiais militares, dos quais 863 (oitocentos e sessenta e três) são reconvocados, conforme despacho nº 286/2024/PM/CEPM-DP-16356, e 141 (cento e quarenta e um) policiais da ativa.

Importante esclarecer que, os policiais reconvocados são militares que, após a devida aposentadoria publicada, são chamados novamente para atuarem junto às unidades escolares

conforme a lei 20.763 de 30 de janeiro de 2020, percebendo um percentual remuneratório a título de indenização conforme abaixo:

- I - Ajuda de custo mensal em percentuais que incidirão sobre o que percebe na reserva remunerada correspondente a:
- a) 40% (quarenta por cento) para Praças e Tenentes;
  - a) 35% (trinta e cinco por cento) para Praças e Tenentes;
  - b) 30% (trinta por cento) para Capitães;
  - c) 25% (vinte e cinco por cento) para Majores e Tenentes-Coronéis. (lei 20.763 de 30 de janeiro de 2020).

Compondo a equipe de servidores advindos da SEDUC, estão dispostos 4.596 (quatro mil quinhentos e noventa e seis) servidores, com um corpo discente de 75.611 (setenta e cinco mil seiscientos e onze) alunos.

## 2.6 Uma análise SWOT a partir de todos os dados elencados

Ao longo dessa abordagem, torna-se necessária a utilização de ferramentas que, com base na realidade social apresentada, permitam apontar fatores que possam impactar na estrutura organizacional destas instituições de ensino, sejam eles internos ou externo, tais como: políticos, jurídicos, comoção social, talentos, finanças, marketing, produção, tecnologia, pesquisa, inovação dentre outros.

Neste cenário, propõem-se a utilização da Matriz SWOT como uma ferramenta de gestão estratégica. Composta pelos quatro eixos: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), a qual auxiliará na análise do ambiente interno e externo em que a organização está inserida, no caso em estudo o CEPMG.

Além disso, permite compreender a qualidade do produto entregue e o impacto gerado nos indivíduos diretamente relacionados ao Programa Colégio Estadual da Polícia Militar.

Esta análise, a partir da matriz, visa facilitar o processo de gestão, seja estratégica, tática ou operacional, busca “mapear” o ambiente organizacional, proporcionando uma visão clara e objetiva dos pontos propostos.

Dessa forma, segue a Matriz SWOT, observando o cenário social em que o programa colégio militar se insere:

Oportunidades externas:	Ameaças externas:
1. Marca da PMGO; 2. Stakeholders, empresas, membros dos poderes constituídos, autoridades políticas, sejam municipais, estaduais ou federais, terceiro setor;	1. Discussão quanto constitucionalidade ou não quanto as escolas Cívico-Militares, conforme Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs) 7662 e 7675, apresentadas pelo Partido Socialismo e Liberdade

<p>3. A baixa qualidade de ensino ofertada em várias unidades escolares, públicas ou privadas;</p> <p>4. O Sonho do sujeito humano em melhorar as condições de vida pautado em carreiras acadêmicas, militares, dentre outras.</p>	<p>(PSOL) e pelo Partido dos Trabalhadores (PT), em tramitação no STF;</p> <p>2. Agentes políticos que compreendam ser um retrocesso as escolas militares, e com capacidade de controle narrativo; e,</p> <p>3. Falta de clareza junto a sociedade civil organizada no que tange à proposta educacional protagonista, pautada na construção do sujeito que seja: autônomo, solidário e competente, nas mais diferentes habilidades e competências cognitivas e emocionais.</p>
<b>Forças internas:</b>	<b>Fragilidades internas:</b>
<p>1. Associações de Pais Mestres e Funcionários;</p> <p>2. Infraestrutura escolar robusta;</p> <p>3. Cultura organizacional híbrida, equipe pedagógica e militar alinhados;</p> <p>4. Corpo de docentes qualificados, atuando em suas áreas de formação;</p> <p>5. Estrutura organizacional bem desenhada, com atribuições de funções bem delimitadas;</p> <p>6. Regimento estruturado, com direitos e deveres bem delineados para o corpo discente.</p>	<p>1. Quantidade de unidades e a necessidade de assessoria (ciclos formativos e feedback) junto ao Comando de Ensino;</p> <p>2. Competição entre unidades educacionais, que mitigam a capacidade de obterem recursos humanos ou financeiros de forma colaborativa; e,</p> <p>3. Não percepção da amplitude do programa e suas necessidades estratégicas operacionais;</p> <p>4. Efetivo insuficiente;</p>

Dos pontos tratados na matriz, observa-se que os colégios militares possuem uma estrutura sólida, docentes qualificados e processos bem definidos, mas enfrentam desafios como a falta de formação continuada e resistência a mudanças.

Aproveitando a reputação da Polícia Militar e a baixa qualidade de ensino em outras escolas, podem atrair mais alunos e recursos.

Entretanto, devem se preparar para possíveis “ameaças” legais e crises políticas ou econômicas. Um planejamento estratégico eficaz pode maximizar oportunidades e mitigar riscos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados positivos na eficiência dos colégios militares são decorrentes do empenho e dedicação de uma rede educacional composta por colaboradores comprometidos com a oferta de uma educação de alta qualidade.

Ao ser selecionado para ingressar no CEPMG, o aluno entra em um novo mundo que, se devidamente aproveitado, pode oferecer oportunidades além das expectativas iniciais, promovendo sua mobilidade social ascendente e, possivelmente, de todo o núcleo familiar.

Ao vislumbrar os dados trazidos, a curva de crescimento acadêmico, a demanda social e conseqüentemente o aumento de unidades escolares militares, geram uma expectativa que o Comando da Polícia Militar não pode perder de vista.

A rotina da vivência escolar com matizes de hierarquia, disciplina, lealdade e observância as regras e normativos sociais, transportam para toda a comunidade escolar, clareza de propósito, quanto as rotinas acadêmicas e o que se espera de atitudinal acadêmico.

No âmbito educacional, a perseverança, resiliência, empatia, solidariedade, autonomia são valores incontestáveis na construção emocional e intelectual do indivíduo, levando a uma cultura de prosperidade para aquele grupo de pessoas.

O aumento de novas unidades não vem se apresentando como prejuízo acadêmico, todavia é necessário avaliar a capacidade de controle quanto as orientações advindas do CPMG, fazendo com que não se desvirtue a proposta encampada pela PMGO, e que os CEPMGs estejam estreitamente alinhados.

## **5 CONSIDERAÇÕES**

Os desafios gerenciais do Comando de Ensino dos Colégios Militares de Goiás, conforme exposto, revelam um contexto complexo que une normas militares e necessidades educacionais contemporâneas.

A pesquisa sinaliza que a busca pela excelência nas instituições de ensino requer uma abordagem estratégica que considere a dinâmica multifacetada daquela realidade.

Na análise feita as diversas etapas enfrentadas pelo Comando, fica evidente que um dos principais desafios é a efetivação de uma gestão que promova não apenas um ambiente disciplinar e seguro, mas que igualmente atenda às demandas de inclusão e diversidade.

A reestruturação organizacional, explícita nas portarias de 2023 e 2024, marca um passo positivo rumo à modernização da gestão educacional.

A adoção de divisões adicionais, como as de Inteligência e Comunicação, coloca em evidência a necessidade de uma gestão baseada em dados e na interação produtiva com a comunidade escolar.

Porém para além disso torna-se necessário avaliar o incremento junto a estrutura do CPMG, dado a quantidade de unidades existentes e a previsão de mais unidades para os próximos anos, com a finalidade a qualidade de acompanhamento, comando e controle gerencial, quanto as padronizações e orientações.

Nesse sentido seria pertinente avaliar a criação dentro do organograma do CEPMG, coordenações regionais militares, composto por Tenentes-Coronéis, para acompanhar as orientações emanadas do CEPMG.

Ressalte-se que os colégios militares estão presentes em 62 (sessenta e duas) cidades do estado, em todas as regiões o que dificulta o fluxo de acompanhamento de diretrizes.

Ademais, a importância da formação continuada dos docentes deve ser sublinhada, educar para valores cívico-militares requer profissionais capacitados não só em conteúdo acadêmico, porém também em metodologias de ensino que sustentem uma aprendizagem significativa.

O desenvolvimento de programas de capacitação regular é, portanto, essencial para garantir que os professores sejam bem equipados para lidar com a diversidade de contextos e necessidades dos estudantes.

Por fim, o monitoramento dos resultados acadêmicos, evidenciado por índices como o IDEB e ENEM, deve ser complementado por uma cultura de feedback contínua, onde a avaliação não se limita apenas aos resultados, mas abarca também processos e experiências vividas pelos discentes.

A formação integral dos estudantes deve ser uma prioridade, permitindo que desenvolvam competências não apenas acadêmicas, mas também sociais e emocionais, que são imprescindíveis para se tornarem cidadãos ativos e conscientes.

Diante destas considerações, é necessário que o Comando de Ensino dos Colégios Militares de Goiás continue a implementar uma gestão inovadora, adaptativa e colaborativa, com vistas a solidificar sua posição como uma instituição exemplar na educação nacional, capaz de responder aos desafios do século XXI e formar indivíduos preparados para os desafios da sociedade contemporânea

Por esse caminho também é necessário a construção de uma normativa que oriente a gestão estadual quanto a viabilidade de se instalar uma unidade CEPMG em uma determinada cidade, deve-se observar requisitos mínimos para a instalação de uma unidade escolar militar, para tanto torna importante compreender, o coeficiente de habitantes residentes no município ou microrregião geográfica.

A Distância entre unidades escola, dentro de uma cidade muito grande, no caso em específico a região metropolitana de Goiânia, Entorno de Brasília, e excepcionalmente a cidade de Anápolis.

Nesse diapasão, também é necessário que sejam observados o requisito de disponibilidade escolar, sendo que o sistema educacional estadual oferta modalidades de ensino como: escolas militares, escolas regulares, escolas integrais, escola de jovens adultos e técnicas.

Destarte, caso um município tenha interesse em ter instalado uma unidade escola militar, há que se observar, se existe apenas uma escola, o que pode prejudicar a voluntariedade do pretense estudante em seu direito de escolha, quanto ao qual modelo escolar prefere. Colocando tanto a comunidade de estudantes, quanto a gestão militar em situação difícil.

Durante esse processo, também se faz importante o aceite da comunidade escolar que deverá vir a tornar-se escola militar. A escolha democrática deve ser observada com isonomia e equilíbrio, o ajuste entre SSP, SEDUC e PMGO, num percentual máximo de unidades escolares militares considerando toda a rede pública de educação no Estado de Goiás.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de Sinônimos da Língua Portuguesa**. El fez, 2001.

BELLE, H. B. de. **Escola de Civismo e Cidadania: ethos** do Colégio Beta da Polícia Militar de Goiás. Goiânia, Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC), Goiânia, 2011.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: O Município e a Escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e Compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Redação dada pela: Emenda Constitucional nº 53/06 e Lei nº 11.494/07, DF, Senado, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.htm)>. Acesso em 22 de agosto/2024.

BRASIL. Exame Nacional do Ensino Médio. Ministério da Educação. **Ranking Completo 2015 do Exame Nacional do Ensino Médio**. 2015. Disponível em: <http://enemporescola.com.br/escola/52068749/medias>. Acesso em 25 de outubro/2024.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Ministério da Educação. IDEB - Resultados e Metas**. 2016. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em 26 de agosto/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. A dinâmica do Sucesso das Organizações. 2 Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - 7 impressão. pág. 485-486.

COMANDO DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR – GO. **Regimento Interno do Colégio da Polícia Militar de Goiás**. Disponível em: <[http://cpmganapolis.net/wpcontent/uploads/2015/05/regimento\\_interno.pdf](http://cpmganapolis.net/wpcontent/uploads/2015/05/regimento_interno.pdf)>. Acessado em 11 de agosto/2024.

COSTA JR., Irapuã. **O Bom Exemplo dos Colégios Militares e o equívoco do governo Lula.** Disponível em <<https://www.jornalopcao.com.br/colunas-e-blogs/contraponto/o-bom-exemplo-dos-colegios-militares-e-o-equivoco-do-governo-lula-510609/>>. Acesso em 22/11/2024.

FOUREAUX, Rodrigo. **Polícia Ostensiva e Policiamento Ostensivo.** Disponível em <<https://atividadepolicial.com.br/2020/05/02/policia-ostensiva-e-policiamento-ostensivo/>>. Acesso em 22/11/2024.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão.** Tradução de Raquel Ramallete. 42. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GOIÁS, 2014. **Lei n. 18.324, de 30 de dezembro de 2013.** Cria os Colégios da Polícia Militar que menciona e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2013/lei\\_18324.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2013/lei_18324.htm)>. Acesso em 07 de novembro/2024.

GOIÁS. **Lei n. 14.050, de dezembro de 2001.** Dispõe sobre unidades do Colégio da Polícia Militar. Disponível em: <[http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=2151](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=2151)>. Acesso em 08 de novembro/2024.

GOIÁS. Portaria n. 5238, de 01 de janeiro de 2016. **Regulamenta o Regimento Interno do Colégio da Polícia Militar do Estado de Goiás para o ano letivo 2016.** Disponível em: <http://colegiomilitarpmvr.com.br/comunicado/RegimentoPronto.pdf>>. Acesso em 26 de agosto/2024.

GRACINDO, Regina V.; WITTMANN, Lauro Carlos. (Org.). **O Estado da Arte em Política e Administração da Educação no Brasil: 1991-1997.** Campinas: Autores Associados, 2001. 272p.

\_\_\_\_\_. Henri Fayol's **Basic Tools of Administration. Proceedings of The 41 st. Meeting of the Academy of Management.** Montréal, p. 101-105, Aug. 1981. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/goiania/panorama>. Acesso em 20 de novembro/2024.

KOCHHANN, Andréa. **A Produção Acadêmica e a Construção do Conhecimento Científico: Concepções, Sentidos e Construções.** Goiânia: Kelps, 2021.

LIBÂNIO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública: A Pedagogia Crítico-Social dos Conteúdos.** 16. ed. São Paulo: Loiola, 1999.

OLIVEIRA, Anderson. **Um Estudo de Caso do Colégio da Polícia Militar Ayrton Senna.** Artigo Científico, UNIALFA, 2016.

RIBEIRO, C. A. C. **Mobilidade e Estrutura de Classes no Brasil Contemporâneo.** Sociologias, v. 16, n. 37, 2014.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Democracia Institucional na Escola: Discussão Teórica.** Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

UFG, 2014. **Nota de Repúdio em Nome dos Professores da Faculdade de Educação à Prática de Militarização da Escola Pública Goiana.** Disponível em: <<https://www.fe.ufg.br/n/67570-nota-em-favor-da-escola-publica-no-estado-de-goias>>. Acesso em 20 de agosto/2024.

ANEXO I – SOLICITAÇÃO DE DADOS AO COMANDO DE ENSINO DA POLÍCIA  
MILITAR.



OFÍCIO Nº 118744/2024/PM

Catalão, 30 de setembro de 2024.

Senhora Tenente Coronel  
**Quéren** Hapuque de Leles  
Comandante de Ensino do Estado de Goiás  
Goiânia-Go

**Assunto: INFORMAÇÕES PARA TCC CAESP 2024.**

Senhora Comandante,

Solicito de Vossa Senhoria os dados referentes aos Colégios Militares no que tange as notas SAEB e ENEM do ano de 2023, por unidade.

Certo de contar com vossa aquiescência antecipo votos de estima e consideração.

**Rener** Rodrigo Pires - Ten. Cel.  
Comandante / Diretor - CEPMGI - DR TC.



Documento assinado eletronicamente por **RENER RODRIGO PIRES, Comandante**, em 30/09/2024, às 15:55, conforme art. 2º, § 2º, III, "b", da Lei 17.039/2010 e art. 3ºB, I, do Decreto nº 8.808/2016.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [http://sei.go.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=1](http://sei.go.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=1) informando o código verificador **65519926** e o código CRC **A1DFDDBC**.

COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS -  
POLIVALENTE DR. THARSIS CAMPOS - CATALÃO  
RUA JOSÉ MATIAS DA SILVEIRA S/N - Bairro NOSSA SENHORA  
DE FATIMA - CEP 75709-020 - CATALAO - GO - (64)3441-2263



Referência: Processo nº  
202400002130361



SEI 65519926

ANEXO II – SOLICITAÇÃO DE DADOS DA SUPERINTENDÊNCIA DE SEGURANÇA  
ESCOLAR E COLÉGIO MILITAR



OFÍCIO Nº 118770/2024/PM

Catalão, 30 de setembro de 2024.

Senhor Coronel  
Mauro Ferreira **Vilela**  
Superintendente de Segurança Escolar e Colégio Militar  
Goiânia-Go

**Assunto: INFORMAÇÕES PARA TCC CAESP. 2024**

Senhor Superintendente,

Solicito de Vossa Senhoria planilhas e gráficos referentes ao desempenho das escolas militares do Estado de Goiás em comparação com a rede e cepis, no que dizem respeito ao SAEB e ENEM 2023. Tal solicitação justifica-se por estar cursando o CAESP 2024, e pretendo propor na parte estratégica sugestões ao Comando de Ensino.

Certo de Contar com vossa aquiescência, antecipo votos de estima e consideração.

**Renner** Rodrigo Pires - Ten. Cel.  
Comandante / Diretor - CEPMGI - DR TC.



Documento assinado eletronicamente por **RENER RODRIGO PIRES, Comandante**, em 30/09/2024, às 16:10, conforme art. 2º, § 2º, III, "b", da Lei 17.039/2010 e art. 3ºB, I, do Decreto nº 8.808/2016.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [http://sei.go.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=1](http://sei.go.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=1) informando o código verificador **65521876** e o código CRC **1E6CEC9C**.

COLÉGIO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS -  
POLIVALENTE DR. THARSIS CAMPOS - CATALÃO  
RUA JOSÉ MATIAS DA SILVEIRA S/N - Bairro NOSSA SENHORA  
DE FATIMA - CEP 75709-020 - CATALAO - GO - (64)3441-2263



Referência: Processo nº  
202400002130387



SEI 65521876