

## **QUANDO SUBVERTER NÃO É APENAS UMA PALAVRA: implicações da política de gestão das escolas militarizadas**

**ÉRICO JOSÉ DOS SANTOS**  
Prefeitura Municipal de Itabuna-PMI

**GABRIELA SOUSA RÊGO PIMENTEL**  
Universidade do Estado da Bahia-UNEB

### **Resumo**

Este texto é um recorte de uma pesquisa de doutorado em andamento, faz parte das discussões sobre Políticas Públicas Educacionais, com enfoque no processo de transposição de escolas públicas da Educação Básica para o modelo cívico-militar. O percurso teórico-metodológico proposto na abordagem deste artigo adota a pesquisa qualitativa, empregando o Método Delphi. Para responder à questão de investigação recorre-se à utilização da Análise de Conteúdo de Bardin e como referencial analítico a teoria foucaultiana. O objetivo consiste em discutir as mudanças na gestão escolar provocadas pelo desenvolvimento do neoliberalismo. Examina-se como o Estado moderno consolidou sua capacidade de dominação ao desenvolver uma concepção utilitarista de democracia à medida em que concebe a política neoliberal. Nessa perspectiva, sustenta-se que a gestão democrática não é um caminho pronto, da mesma maneira, é um processo que não ocorrerá espontaneamente, desenrola-se em uma dinâmica de relações de poder.

**Palavras-chave:** Escolas militarizadas. Políticas educacionais. Gestão democrática.

397

### **WHEN SUBVERTING IS NOT JUST A WORD:**

#### **Implications of the management policy of militarized schools**

### **Abstract**

This text is an excerpt from an ongoing doctoral research, part of discussions on Educational Public Policies, focusing on the process of transitioning public schools from Basic Education to the civic-military model. The theoretical-methodological approach proposed in this article adopts qualitative research, employing the Delphi Method. To address the research question, it resorts to the use of Bardin's Content Analysis and Foucault's theory as an analytical framework. The objective is to discuss changes in school management caused by the development of neoliberalism. It examines how the modern state consolidated its domination capacity by developing a utilitarian conception of democracy as it conceives neoliberal politics. In this perspective, it is argued that democratic management is not a ready-made path, likewise, it is a process that will not occur spontaneously but unfolds in a dynamic of power relations.

**Keywords:** Militarized schools. Educational policies. Democratic management.

## Introdução

Na pesquisa de doutoramento no Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC) no âmbito do Grupo de Pesquisa CNPq EDUCATIO<sup>1</sup> – Políticas Públicas e Gestão da Educação, objetivamos entender os efeitos da gestão militarizada para dimensão democrática e participativa em escolas públicas da Educação Básica. Trata-se de buscar compreender a expansão da hipermilitarização de escolas da Educação Básica que tem se apresentado como uma característica do tempo presente, como “nova” arena político-administrativa que reconfigura os procedimentos decisórios das escolas, desde a fase de objetivos, da formulação e implantação do projeto educacional a avaliação.

Tais articulações teóricas buscam cortejar os pressupostos das teorias clássicas e críticas da gestão/Administração Escolar (AE) no Brasil. Debruça-se sobre os escritos de Benno Sander, Azilde Andreotti, na perspectiva clássica e de Danair Leal, Naura Ferreira, Ieda de Camargo na perspectiva crítica, sintetizando as ideias principais dessas escolas de pensamento, articulando-as as abordagens teóricas de governança democrática e poder local, sob as quais apresentamos as contribuições de Carole Pateman; Noberto Bobbio; Orlando Junior. Contrapondo com os elementos mais emblemáticos dos estudos mais recentes do campo da militarização das escolas públicas na Bahia.

Neste artigo, propomos em primeiro lugar, conhecer a etimologia da palavra subverter, que vem do latim *subversio*, significa o ato de destruir ou derrubar alguma coisa, tem o sentido de uma ação que provoca destruição ou a inversão da ordem. Essa palavra vem da raiz *subvertere*, significa virar de cabeça para baixo, na prática, etimologicamente, subverter torna sempre uma palavra ou ação que exprime insurgir, corromper, transtornar, destruir e arruinar.

De acordo com o dicionário, *subvertere*, vem da junção de duas palavras: *sub* e *vertere*. *Sub* significa “por baixo” ou “debaixo de” alguma coisa. Isso pode ter o sentido literal de estar posicionado debaixo de outra coisa ou pode ter o sentido figurado de estar debaixo da autoridade ou sujeito a alguma pessoa. A palavra

---

<sup>1</sup>Este trabalho faz parte das atividades do Grupo de Pesquisa: EDUCATIO - Políticas Públicas e Gestão da Educação, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

*vertere* significa virar, mudar ou transformar. Também pode significar destruir ou deitar algo abaixo. Em todos os seus sentidos, *vertere* significa fazer algo ficar diferente. Assim, *subvertere* significa literalmente “**transformar ou virar de cima para baixo**”.

O percurso teórico-metodológico proposto na abordagem deste artigo visa também tensionar com o título do capítulo quatro, Subvertendo a Democracia, do livro *Como as Democracias Morrem* de Steven Levitsky & Daniel Ziblatt (2018), visando desta maneira demonstrar que subverter não é apenas uma palavra, apesar de reconhecermos os limites da categoria subverter, quando nos referimos as estratégias utilizadas por grupos ou indivíduos que desejam desafiar o poder estabelecido e promover transformações sociais, para referir ao termo mencionado nos referimos dos desdobramentos relativamente nebulosos e que, sendo assim, possuem uma relativa invertibilidade.

Além disso, foi construído/constituído, portanto, de modo reflexivo, procurando alinhar, aspectos fundamentais das representações de imaterialidade do poder soberano, postulados pela teoria foucaultiana, tem o objetivo de analisar a política de militarização de escolas da Educação Básica, em vista da gestão democrática do ensino público.

### **Caminhos metodológicos**

Para esta investigação, decidimos empregar o Método Delphi como referencial da pesquisa. Método de natureza qualitativa, estrutura-se a partir de uma série de ações em sequência aonde diversos especialistas cheguem a um consenso. Destina-se a composição de um painel com o objetivo de alcançar o consenso de um grupo de especialistas e pesquisadores, por meio de sucessivas rodas de questionários, intercalados de *feedback* controlado das opiniões.

Conforme Massaroli et al, (2017) o termo Delphi nasceu por inspiração no antigo oráculo de Delfos, que há milhares de anos era considerado fonte de orientação e resposta a questões cruciais da vida de gregos e romanos. Esses povos consultavam os oráculos para definirem os seus futuros. Com a expansão da popularidade dessas previsões, ocorreu, naquela época, a busca de pessoas de diversos locais pela consulta ao oráculo para uma série de temas de interesse público ou pessoal, como o resultado de guerras e a formação de colônias.

A metodologia escolhida se estrutura na possibilidade de coleta de dados a partir de questionários que são respondidos, de forma sequencial, individualmente, por especialistas e pesquisadores, com informações sintetizadas sobre as respostas do grupo aos questionários anteriores, de forma a estabelecer uma espécie de diálogo entre os participantes e, progressivamente, estruturando uma resposta coletiva. Além disso, a *Internet* apresentou-se como uma grande aliada na aplicação da Metodologia Delphi, sendo cada vez mais comum o uso da tecnologia da informação para promover a coleta e análise de dados de pesquisas em diferentes áreas.

Anteriormente, os instrumentos de recolha de dados eram enviados por correios ou pessoalmente em formato físico. No atual cenário, as novas tecnologias, permitem-nos o envio e o recebimento de diferentes maneiras. Questionários Delphi que inicialmente começaram a ser enviado por e-mail, com os avanços das comunicações amplia-se as opções para os pesquisadores. Desse modo, pode-se realizar a aplicação de um questionário via *Google Forms*, estratégia foi utilizada na pesquisa, posto que o tempo de execução é crucial para agilizar o processo.

A coleta de dados em ambiente *web*, apresenta vantagens, como a possibilidade de coletar dados de modo remoto, de aplicar questionários à distância. Isso facilita a composição do quadro de especialista, pois o sistema de coleta de dados disponibilizado de forma *online* permite a expansão do alcance geográfico, possibilitando que especialistas de diferentes universidades possam responder e ter seu *feedback* em prazos reduzidos.

No método são estabelecidas três condições básicas: o anonimato dos respondentes; a representação estatística da distribuição dos resultados; a interação e a realimentação controlada, para avaliação nas rodadas subsequentes. Considera-se que o sigilo de identidade assegure maior conforto para o participante apresentar e sustentar o seu ponto de vista. A estatística descritiva será utilizada para descrever com base em dados utilizando-se média, mediana, percentuais, empregando tabelas e gráficos para apresentação dos resultados estatísticos. Esse processo será realizado com o apoio de um profissional da área da estatística. Os *feedbacks* controlados permitirão que os participantes possam rever suas opiniões, refletir, mantê-las ou modificá-las em acordo com o que é colocado pelo grupo.

Diante desse contexto, ao propormos uma análise dos efeitos da gestão para a dimensão democrática e participativa da implementação da gestão militarizada para escolas públicas da Educação Básica, pretendemos um debate considerando, principalmente os pontos de vistas opostos sobre a política e sua implantação, para explorar alternativas, alterar e/ou melhorar a política para interagir melhor com representantes da comunidade.

No que se refere aos tipos de Delphi, Helen Rozados aponta que,

O Delphi de Política, outro formato que a técnica Delphi assume atualmente, é uma ferramenta de análise de políticas alternativas e não um mecanismo de tomada de decisões. Seu objetivo é assegurar que todas as possíveis opções de um problema tenham sido expostas e consideradas de modo a estimar o impacto e as consequências de qualquer opção em particular, a analisar e a estimular a aceitabilidade de uma determinada opção. O formato usual de um Delphi de Políticas é o de solicitar ao participante que vote em uma questão política adequadamente formulada, oferecendo sua opinião sobre esta questão, através do uso de uma escala de avaliação tipo Likert. Depois de algumas rodadas, é possível, com um questionário Delphi de Política bem planejado, alcançar convergência ou divergência sobre uma série destas questões, avaliando-as e hierarquizando-as (2015, p.7).

Nessa direção, para mensurar a realidade sobre o objeto em estudo, utilizaremos, na composição dos questionários, a escala de Likert, de cinco pontos, instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizada com a finalidade de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva (Likert, 1932).

Para tal, a população-alvo da investigação, os sujeitos desta pesquisa, serão escolhidos contemplando três cenários, a saber – cenário um: universo militar; cenário dois: universo acadêmico; cenário três: universo escolar. Dessa forma, explicitamos na descrição do estudo, os critérios de inclusão para a composição da amostra, com a finalidade de detalhar os cenários de representação dos sujeitos da investigação, enquanto procedimento metodológico.

Para a definição dos participantes desse estudo realizaremos duas etapas. Inicialmente elaborar uma lista de possíveis participantes, identificados a partir dos seguintes locais de busca: pesquisadores dos Grupos de Pesquisa cadastrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil que trabalhassem com o tema; docentes dos cursos de pós-graduação na área de políticas públicas. O fato de o especialista possuir trabalho publicado na área em questão constitui um fator importante como argumento de escolha. Em seguida, realizar consulta ao currículo Lattes de todos os

profissionais que compuseram a lista de possíveis participantes, aplicando os critérios para a seleção prescritos no inventário de atores sociais e políticos a entrevistar, desse estudo.

**Quadro 1 – Inventário de atores sociais e políticos a entrevistar**

Policiais Militares da SSP/BA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profissionais com formação superior na academia de Polícia Militar, atuando em funções gerenciais;</li> <li>• diretor militar atuando em escolas cívico-militar;</li> <li>• coordenador de disciplina com formação superior;</li> <li>• tutor disciplinar com formação superior.</li> </ul>
Professores, profissionais e estudantes de programas de pós-graduação em Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• professor pesquisador de diferentes áreas da educação;</li> <li>• técnico em assuntos educacionais;</li> <li>• alunos de programa de pós-graduação em Educação, com linhas de pesquisa com centralidade em políticas educacionais.</li> </ul>
Gestores escolares lotados na Secretaria de Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diretor pedagógico de escolas cívico-militar;</li> <li>• vice-diretor de escolas cívico-militar.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Instituído os procedimentos metodológicos de constituição de dados, recorreremos à utilização da Análise de Conteúdo como metodologia de análise de dados, de acordo com o objetivo proposto e buscando responder à questão de investigação. Nesse contexto, apresentamos, o desenvolvimento da pesquisa baseado em Bardin (2011) que indica etapas para realizar uma análise científica: Pré-análise; Exploração do material; Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na análise tomamos como referencial analítico a teoria foucaultiana, para compreender conceitos e noções que remetem a uma compreensão crítica das relações de poder. Com o intuito de apresentar/revelar as diferentes facetas da gestão a partir do conceito de biopoder, buscando compreender a relação entre poder e governamentalidade. Michel Foucault propôs a teoria da microfísica do poder (1979), onde analisa as relações de poder como um aspecto fundamental no desenvolvimento das relações, especialmente, aquelas de natureza política. Nas palavras desse filósofo, deve-se compreender o poder, como multiplicidade das

correlações de forças, cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais.

Encontramos, assim, com Foucault, o modo de funcionamento de nosso comando contemporâneo, onde a instituição escola ocupa o lugar de uma infraestrutura econômica. Dessa forma, tratamos as questões da gestão com os militares para escolas públicas da Educação Básica, observando os efeitos do biopoder e da biopolítica na produção discursiva dos sujeitos políticos, compreendendo as escolas como locais únicos de atuação das políticas, o que por vezes é ignorado pelos formuladores das políticas públicas.

### **O Estado propositor de políticas: o “capítulo” da militarização de escolas**

O avanço do capitalismo delineou, a partir do século XVII, as estruturas de classes com maior nitidez, trazendo para o centro da cena econômica e política o ideário do liberalismo clássico. As raízes da corrente neoliberal assinalam que este processo foi viabilizador dos conceitos liberais de igualdade e liberdade de oportunidades. Neste processo, o Estado liberal burguês começou a incorporar novas dimensões de legitimidade: a igualdade passa pelo alargamento dos direitos políticos dos cidadãos, proclamado como o meio de garantir a participação no poder e o seu controle, fundamentado e organizado na forma de uma democracia (Azevedo, 2004).

No cerne dessas perspectivas nos deparamos com a (re)estruturação das qualidades distintivas fundamentais do Estado – divisível, revogável e democrático. Por sua vez, esta noção remete a outro aspecto fundamental do Estado, o de propositor de políticas sociais, que são políticas públicas destinadas ao bem-estar geral da população.

Ao trabalharmos com definições de políticas públicas assumimos o conceito tecido por Celina Souza (2003) – processo de formulação de política pública é aquele através do qual os governos traduzem seus propósitos em programas e ações, que produzirão resultados ou as mudanças desejadas no mundo real. Políticas públicas são aqui entendidas como o "Estado em ação"; é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade (Höfling, 2001).

Entender o Estado única e exclusivamente como um agente na luta de classes retira o foco de outras variantes importantes da ação social (Torres, 2016). Uma análise aligeirada implica riscos de compreensões equivocadas, como bem coloca Azevedo (2004) ao destacar as contradições e dificuldades da teoria liberal moderna da cidadania, apregoando que este processo foi viabilizado por múltiplas orientações econômicas e políticas que incidiram sobre a composição das classes sociais e sobre os modos de explicitações dos conflitos entre o capital e o trabalho.

A autora aponta, ainda, a educação como uma política social e, nesta perspectiva, assevera ser necessário interpretá-la dentro de um espaço teórico reservado às políticas públicas, para que se possa vislumbrar as interferências advindas do contexto social em que são elaboradas, as representações sociais expressas em uma dada realidade; os fenômenos relacionados com a 'hipertrofia' e 'complexificação' do Estado, em função da sua intervenção na sociedade, por meio da implementação de políticas públicas.

Ademais, a discussão sobre a teoria do Estado tem importância fundamental para educação. Por certo, o contexto educacional contemporâneo não está imune ao modo de produção capitalista, responsável pela globalização dos processos produtivos, mas também com a globalização da produção cultural e científica.

Em diálogo com essa compreensão e nas próprias palavras de Höfling (2001), mais do que definir Estado e suas funções, analisar o Estado Capitalista e como este pensa e concebe suas políticas sociais – e a política educacional, não é uma simples questão de abordagem: concepções metodológicas implicam pressupostos, conceitos, posturas teóricas, sistematizações intelectuais, proposições políticas, enfim, concepções de mundo e sociedade diferentes. Já que no interior do Estado estão presentes interesses referentes à acumulação do capital e às reivindicações dos trabalhadores.

A reorganização do capitalismo e os pressupostos neoliberais estabeleceram novas exigências, novas ações e novo discurso ao setor educacional. No limiar das discussões, a política da educação encontra-se ancorada pela doutrinação do liberalismo, preconizando a minimização do Estado, com plena liberação das forças de mercado. Essa nova configuração estrutural da economia, impõe uma agenda de exigência imposta pelo sistema produtivo ao setor educacional, sobretudo, na perspectiva de uma educação de qualidade.

Sem dúvidas a política mundial, sustentada pelo projeto neoliberal, não permite ações autônomas, mas aquelas que sustentam o tipo de capitalismo, baseando no mercado, que se tornou hegemônico. Não há dúvida de que a política global, sustentada por projetos neoliberais, não permite uma ação autônoma, mas antes ações que apoiam o tipo de capitalismo de mercado que se tornou dominante. Por essas razões na visão de Bianchetti (2001) “[...] a estrutura formal do sistema educativo pode ser modificada, dentro da concepção política dominante, com a intenção de favorecer seus projetos políticos, mesmo sem conseguir codificar a tendência hegemônica”.

Como resultado, em cerimônia no Palácio do Planalto, o governo federal lançou o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (PECIM), que previa a implementação de 216 colégios até 2023, 54 por ano, a começar por 2020. O quantitativo é o dobro do anunciado pelo Ministério da Educação (MEC) no Compromisso Nacional pela Educação Básica, em julho do mesmo ano (Brasil, 2019). Esse programa é regulamentado pelo Decreto nº 10.004, de 5 de setembro de 2019, com a finalidade de promover a melhoria na qualidade da Educação Básica no ensino fundamental e no ensino médio, desenvolvido pelo MEC com o apoio do Ministério da Defesa (Art. 1º).

Com caráter complementar a outras políticas de melhoria da qualidade da Educação Básica, o documento predicava a colaboração com os Estados, os Municípios e o Distrito Federal, que aderirem à iniciativa, estabelecendo um conjunto de ações na garantia do fomento e fortalecimento da gestão didático-pedagógica e administrativa. Nessa direção através de decreto presidencial nº 10.195/2019, instituiu-se a Diretoria de Políticas para Escolas Cívico-Militares, como órgão específico singular do Ministério da Educação, como meio de garantir a criação de colégios militares, a implementação de políticas, a cooperação entre sociedade civil e militar.

No documento são delineadas as diretrizes da política para Escolas Cívico-Militares, com ênfase no que compete à diretoria nacional, sendo delineadas algumas estratégias para promover a implantação e/ou a transposição das escolas para esse modelo específico. Conscientes de que o documento legal, por si só não produz mudanças, uma vez que a produção de resultados perpassa pela dinâmica das relações sociais, os legisladores, apontam como princípio a cooperação com os

órgãos entes federativos e entidades públicas e privadas para a implementação do modelo de Escola Cívico-Militar. No esforço de garantir o aparelhamento ideológico, com o objetivo de convencer e mobilizar as diferentes camadas sociais da população. A investidura desse modelo por parte do MEC representa uma incursão no processo de militarização das escolas públicas, uma vez que, passa de um “espectro” – experiência isolada em alguns estados, para a condição de política a ser adotada/consolidada em todo o país.

É desta perspectiva que considera a implantação do PECIM no sistema de ensino público, assumindo contornos de uma política de melhoria da qualidade da Educação Básica, que se constitui como regulação estatal sobre a educação, a partir de construtos hegemônicos. Embora reconheçamos, que na vigência do direito a educação se imbrica na convivência contraditória entre as finalidades da educação e da segurança pública.

Esta discussão é para compreendermos o que está em risco com a parceria estabelecida entre poder público municipal e a Secretaria de Segurança Pública, a formulação de políticas com base em argumentos, sem estudo técnico e ampla discussão com os segmentos representativos da sociedade.

Nesse sentido, esta investigação torna-se socialmente relevante, em virtude de promover tal discussão e atentar para as proposições da política doméstica, observar a convergência dos discursos para uma agenda globalmente estruturada, com destaque para a influência e o fomento das organizações internacionais, que busca no ordenamento jurídico, no âmbito do Estado, elementos de validação para transposição de escolas públicas com o modelo cívico-militar.

A expansão vertiginosa da militarização das escolas em nível municipal, sobretudo, no governo do presidente Jair Bolsonaro, remete a necessidade de estudo e debate da temática, em especial as Escolas Cívico-Militares (Ecim), onde o discurso emergencial, utilizado para implantação (transposição das escolas de Educação Básica para o modelo cívico-militar) está pautada em dados estatísticos de violência escolar e o baixo desempenho apresentados pelos estudantes nas avaliações externas.

Ao analisar as condições das escolas que passam pelo processo de transição da gestão para o modelo cívico-militar, a dimensão em destaque é o desempenho estudantil que se tornou sinônimo de qualidade educacional. Aspectos contextuais e

o desempenho nas avaliações em larga escala se configuram como pré-requisitos na definição da escolha de quais escolas passaram pelo processo de transposição da gestão para o modelo cívico-militar.

Muitas das discussões promovidas no contexto da influência da política pública local, discursos políticos, ajuíza o desempenho estudantil como sinônimo de qualidade educacional, apresentando particularidades das escolas como requisito para militarização. Nesse processo, os objetivos para uma educação pública de qualidade diante dos desafios impostos pela sociedade contemporânea, perpassam pela melhoria dos níveis de proficiência nas disciplinas contempladas no âmbito do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), em que a produtividade das escolas que já tiveram o processo de militarização consolidado guia e fundamenta a defesa da expansão do processo de implantação, baseado na comparação e classificação das instituições. Na Bahia as Escolas Cívico-Militares se fortalecem com a assinatura dos termos de cooperação técnica, chancelado a presença dos militares nas escolas de Educação Básica.

De fato, o artigo em tela, centra as análises na defesa que a relação Estado e democracia não existem isoladamente, mas sempre em um contexto de normas (legislação) com relações particulares, traduzidas aqui entre sociedade e escola. A esse contexto, aqui denominado de militarização de escolas públicas, nos interessa o ponto de vista do agente político que produz a norma jurídica, ou seja, compreender que a operacionalidade das microrrelações de poder está espalhada. O macropoder está centralizado no Estado político, enquanto os micropoderes estão integrados em diversas instituições e distribuídos pelos quatro cantos do mundo.

### **Considerações Finais**

A construção histórica dessa realidade, não foi abordada em sua totalidade, visto que a política de fomento da escola cívico-militar nos sistemas de ensino dos estados e municípios encontram-se em franca expansão. Com base em ordenamentos jurídicos, apresentam novos contornos, novas matizes, abrangendo aspectos que ainda não foram desvelados no processo de implantação e avaliação da política em curso.

Assim, os estudos teóricos e as discussões se apresentam para aprofundar a compreensão a respeito dos alicerces que sustentam os mecanismos de concepção

e operação das políticas educacionais, no que se refere à gestão educacional em seu caráter democrático. De modo, que fique evidenciado o risco de uma simplificação excessiva do conceito de democracia. Por saber que a gestão democrática não é um caminho pronto e se trata de um processo que não ocorrerá espontaneamente, desenrola-se em uma dinâmica de relações de poder.

Nesta perspectiva, a instituição escolar precisa orientar-se para uma educação que tem como objetivo a participação dos sujeitos, alargando as possibilidades para construção em outros âmbitos. Na tentativa de reconhecer e assumir a postura de enfrentamento das estratégias que foram notavelmente empregadas para subverter as instituições democráticas, o que exige coragem política para defender o caráter público da educação, da gestão democrática e das práticas participativas.

## Referências

AZEVEDO, Janete M. Lins de. **A educação como política pública: polêmicas do nosso tempo**. São Paulo: Autores Associados, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIANCHETTI, Roberto G. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Decreto nº 10.004 de 5/9/2019. Institui o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Brasília: **Diário Oficial da União de 6/9/2019**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10004.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10004.htm). Acesso em: 28 nov. 2019.

BRASIL. Decreto nº 10.195, de 30 de dezembro de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Educação... **D.O.U de 31/12/2019, p. 1**. Disponível em: [Legislação Federal - Senado Federal](#). Acesso em: 10 ago. 2023.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e Políticas (Públicas) sociais. **Caderno Cedes**, ano XXI, nº 55, novembro, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622001000300003>. Acesso em: 15 out.2023

LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. **Como as democracias morrem**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018. 272 p.

LIKERT, Rensis. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. Archives of Psychology, v. 140, p. 1-55, 1932.

MASSAROLI A, Martini JG, Lino MM, et al. **Método Delphi como referencial metodológico para a pesquisa em enfermagem**. Texto Contexto Enfermagem. 2017; 26(4):1-9. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/0104-0707201700111001>. Acesso em: 15 out.2023.

ROZADOS, Helen B. F. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da ciência da informação. **Em questão**, Porto Alegre, v. 21, n.3, p. 64-86, set./dez., 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.19132/1808-5245213.64-86> Acesso em: 15 out.2023.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: Questões Temáticas e de Pesquisa. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 11-24, jul./dez., 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v16i39.18743>. Acesso em: 15 out.2023

TORRES, Carlos Alberto. Estado, privatização e política educacional: elementos para uma crítica do neoliberalismo. In: GENTILI, Pablo (org.). **Pedagogia da exclusão: o neoliberalismo e a crise da escola pública**. Curitiba: CRV, 2016.

409

Autor 1:



Érico José dos Santos

Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Mestrado em Educação (UESC). Professor atuando como Gestor Escolar da Educação Básica na Secretaria Municipal de Educação (SME) de Itabuna/Bahia. Integra os Grupos de Estudos EDUCATIO - Políticas Públicas e Gestão da Educação (UNEB) e a Rede de Pesquisa Discursos, Representações e Violência na Escola (UESB).

Email: [ejsjp@hotmail.com](mailto:ejsjp@hotmail.com)

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2161272537645519>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0247-2506>

Autora 2:



Gabriela Sousa Rêgo Pimentel  
Doutora em Educação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Professora Titular e Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC), da Universidade do Estado da Bahia. Líder do grupo de pesquisa: EDUCATIO – Políticas Públicas e Gestão da Educação (UNEB).  
Email: [gabrielasrpimentel@gmail.com](mailto:gabrielasrpimentel@gmail.com)  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7308959142072698>  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4278-0573>