

Consultoria em gestão educacional compartilhada: diferenças e possibilidades das gestão militar e educacional nas unidades de ensino

Consulting in shared educational management: differences and possibilities between military and educational management in schools

Consultoría en gestión educativa compartida: diferencias y posibilidades entre la gestión militar y la gestión educativa en las instituciones de enseñanza

Recebido: 13/02/2026 | Revisado: 22/03/2026 | Aceito: 05/04/2026 | Publicado: 18/06/2026

Luciano Araújo Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5104-659X>

Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Brasil

E-mail: arjlima@gmail.com

Claudia Regina de Oliveira Vaz Torres

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6686-4715>

Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Brasil

E-mail: ctorres@uneb.br

Resumo

Este artigo discute as práticas de gestão escolar em escolas de ensino fundamental II conveniadas com a Polícia Militar, refletindo sobre as diferenças e possibilidades existentes entre a gestão militar e a gestão pedagógica. Parte-se da compreensão de que esses dois modelos, apesar de apresentarem princípios distintos — um baseado na hierarquia e na disciplina e o outro fundamentado na autonomia e na participação democrática — podem se complementar quando articulados de forma dialógica e colaborativa. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizada por meio de revisão bibliográfica. Os resultados da análise indicam que a integração de culturas organizacionais distintas é um desafio, mas também uma oportunidade para fortalecer a gestão escolar, desde que ancorada em processos de diálogo, participação e corresponsabilidade. Nesse contexto, a formação socioeducacional se apresenta como estratégia essencial para promover práticas de gestão colaborativas, capazes de mediar conflitos, valorizar as diferenças e consolidar um ambiente escolar mais democrático e inclusivo. Os resultados também oferecem subsídios para ações de consultoria educacional voltadas à integração de culturas organizacionais em contextos de gestão compartilhada. Conclui-se que a gestão compartilhada pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade educacional quando orientada por princípios democráticos e por um projeto pedagógico coletivo.

Palavras-chave: Gestão escolar; Cultura organizacional; Gestão compartilhada; Formação socioeducacional; Democracia.

Abstract

This article discusses school management practices in lower secondary schools (grades 6–9) partnered with the Military Police, reflecting on the differences and possibilities between military management and pedagogical management. It is based on the understanding that these two models, although grounded in

distinct principles—one based on hierarchy and discipline and the other founded on autonomy and democratic participation—can complement each other when articulated through dialogical and collaborative approaches. The study is qualitative in nature, with an exploratory and descriptive design, and was conducted through a literature review. The results indicate that the integration of distinct organizational cultures is both a challenge and an opportunity to strengthen school management, provided that it is grounded in processes of dialogue, participation, and shared responsibility. In this context, socio-educational training emerges as an essential strategy for promoting collaborative management practices capable of mediating conflicts, valuing differences, and consolidating a more democratic and inclusive school environment. The findings also provide support for educational consulting initiatives aimed at integrating organizational cultures within shared management contexts. It is concluded that shared management can contribute significantly to improving educational quality when guided by democratic principles and a collective pedagogical project.

Keywords: School management; Organizational culture; Shared management; Socio-educational training; Democracy.

Resumen

Este artículo analiza las prácticas de gestión escolar en escuelas de educación secundaria básica conveniadas con la Policía Militar, reflexionando sobre las diferencias y posibilidades existentes entre la gestión militar y la gestión pedagógica. Se parte de la comprensión de que estos dos modelos, aunque presentan principios distintos —uno basado en la jerarquía y la disciplina y el otro fundamentado en la autonomía y la participación democrática—, pueden complementarse cuando se articulan de manera dialógica y colaborativa. La investigación se caracteriza por ser cualitativa, de naturaleza exploratoria y descriptiva, realizada mediante una revisión bibliográfica. Los resultados del análisis indican que la integración de diferentes culturas organizacionales constituye un desafío, pero también una oportunidad para fortalecer la gestión escolar, siempre que esté sustentada en procesos de diálogo, participación y corresponsabilidad. En este contexto, la formación socioeducativa se presenta como una estrategia esencial para promover prácticas de gestión colaborativa capaces de mediar conflictos, valorar las diferencias y consolidar un entorno escolar más democrático e inclusivo. Los resultados también ofrecen aportes para acciones de consultoría educativa orientadas a la integración de culturas organizacionales en contextos de gestión compartida. Se concluye que la gestión compartida puede contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa cuando está orientada por principios democráticos y por un proyecto pedagógico colectivo.

Palabras clave: Gestión escolar; Cultura organizacional; Gestión compartida; Formación socioeducativa; Democracia

Introdução

A gestão escolar constitui um campo estratégico para a promoção da qualidade educacional e da democratização do ensino. No Brasil, a implementação de modelos de gestão compartilhada entre a rede pública de ensino e a Polícia Militar apresentou uma considerável expansão, trazendo à tona debates sobre suas possibilidades e limitações. Tais modelos, ao mesmo tempo em que buscam reforçar a disciplina e a segurança no ambiente escolar, também enfrentam o desafio de articular-se com a dimensão pedagógica, cuja essência está voltada ao desenvolvimento crítico, autônomo e integral dos sujeitos.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo identificar e analisar as práticas de gestão escolar adotadas em escolas de ensino fundamental II conveniadas com a Polícia Militar, refletindo sobre

as diferenças e possibilidades existentes entre a gestão militar e a gestão pedagógica. Para tanto, discute-se a relevância da cultura organizacional no processo de integração de diferentes modelos de gestão e a necessidade de se construir práticas democráticas e participativas que respondam às exigências da legislação educacional e às demandas da sociedade contemporânea. Além da reflexão teórica, o estudo apresenta elementos que podem subsidiar processos de consultoria em gestão educacional em escolas conveniadas com a Polícia Militar.

Além disso, considera-se a importância da formação socioeducacional para gestores escolares como um caminho para o fortalecimento da gestão colaborativa, especialmente em instituições que congregam culturas organizacionais distintas. A análise parte do pressuposto de que, embora a gestão militar e a pedagógica apresentem princípios e práticas divergentes, a busca pelo diálogo e pela integração pode favorecer a construção de um ambiente escolar mais harmônico, disciplinado e, sobretudo, democrático. Para o alcance dos objetivos propostos, o artigo analisa as diferenças e possibilidades de articulação entre a gestão militar e a gestão pedagógica nas unidades de ensino conveniadas, bem como se realiza uma análise dos conceitos de cultura organizacional e a importância da integração de culturas para o sucesso organizacional.

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e analítico-interpretativa, desenvolvida a partir de revisão bibliográfica narrativa. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e analítico-interpretativa, desenvolvida a partir de revisão bibliográfica narrativa, articulada a um levantamento do tipo estado do conhecimento. A escolha dessa abordagem metodológica justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado

A escolha dessa abordagem metodológica justifica-se pela complexidade do fenômeno investigado, haja vista a gestão escolar compartilhada entre instituições educacionais e a Polícia Militar, que envolve dimensões organizacionais, pedagógicas, políticas e culturais, impossíveis de serem apreendidas por meio de procedimentos exclusivamente quantitativos.

A opção pela revisão bibliográfica narrativa foi definida a partir de um levantamento prévio do tipo estado do conhecimento, realizado no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que permitiu mapear a produção acadêmica recente sobre a temática da gestão escolar compartilhada. Esse movimento inicial evidenciou lacunas importantes e, diante desse cenário, optou-se por uma abordagem bibliográfica de caráter narrativo, por possibilitar maior flexibilidade analítica na articulação de diferentes referenciais teóricos, favorecendo a compreensão crítica e interpretativa do fenômeno investigado.

A revisão bibliográfica foi conduzida com base em obras clássicas e contemporâneas que discutem a gestão educacional, a democracia participativa, a cultura organizacional e os processos formativos em contextos institucionais complexos, considerando como critérios: relevância teórica para o objeto investigado; recorrência nas discussões acadêmicas sobre gestão escolar e cultura organizacional; e aderência à temática da gestão compartilhada em contextos institucionais complexos. O recorte privilegiou produções publicadas a partir da década de 1990, sem desconsiderar autores clássicos cuja contribuição permanece referência na área. A análise do material bibliográfico seguiu etapas de leitura exploratória, seletiva e analítica, com organização dos conteúdos em eixos temáticos, a saber: gestão escolar, cultura organizacional, formação socioeducacional e integração de culturas. A partir desses eixos, realizou-se uma análise interpretativa, buscando identificar convergências, tensões e possibilidades de articulação entre os modelos de gestão militar e pedagógica.

Destacam-se, entre os principais referenciais teóricos mobilizados, Libâneo (2007), ao tratar das concepções de organização e gestão escolar; Frigotto (2018), ao problematizar a função social da escola e as contradições presentes na educação sob a lógica da ideologia dominante; Silva, Zanelli e Tolfo (2014) e Robbins, Judge e Sobral (2010), que fundamentam a análise sobre cultura organizacional e integração de culturas distintas; bem como Gohn (2014) e Nóvoa (1992), cujas contribuições sustentam a discussão sobre participação, formação socioeducacional e práticas colaborativas. A análise buscou, ainda, identificação de aspectos relevantes para futuras ações de consultoria educacional em contextos de gestão compartilhada.

A análise do material bibliográfico seguiu um movimento de leitura seletiva, analítica e interpretativa, buscando identificar convergências, tensões e possibilidades de articulação entre os modelos de gestão militar e pedagógica. O estudo assume o caráter de uma reflexão teórica fundamentada, cujo objetivo é contribuir para o debate acadêmico acerca da gestão escolar compartilhada, evidenciando o papel da cultura organizacional e da formação socioeducacional como elementos mediadores na construção de práticas de gestão colaborativas e democraticamente orientadas. Ainda que se trate de uma revisão bibliográfica narrativa, buscou-se dialogar com produções contemporâneas da área, articulando diferentes perspectivas teóricas e analíticas sobre o fenômeno investigado.

Destaca-se que a presente investigação integra uma agenda de pesquisa em desenvolvimento mais ampla sobre a gestão escolar compartilhada. Nesse sentido, a produção de dados empíricos por meio de aplicação de formulários estruturados (via Google Forms) e realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais da educação encontra-se em fase de planejamento metodológico. Tais procedimentos serão objeto de um estudo posterior, de natureza empírica, que buscará aprofundar a análise das dinâmicas institucionais aqui discutidas em nível teórico. Assim, este artigo não se propõe a esgotar a temática, mas a construir uma base analítico-interpretativa que subsidie investigações futuras, ampliando a compreensão do fenômeno em diferentes dimensões.

Resultados

Com o intuito de compreender o estado atual da produção acadêmica sobre a temática, realizou-se um levantamento do tipo estado do conhecimento no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tomando como recorte temporal os últimos cinco anos e utilizando o descritor “Gestão Compartilhada na Escola”. A busca resultou na identificação de oito produções acadêmicas, entre dissertações de mestrado, que abordam diferentes perspectivas da gestão compartilhada, incluindo aspectos como militarização escolar, gestão democrática, currículo e relações de poder em contextos institucionais. O quadro abaixo sintetiza esses achados:

Quadro 1 – Produções acadêmicas sobre Gestão Compartilhada na Escola (últimos cinco anos)

Autor(a)	Título	Ano
Graziela Zanotta Acosta	Reestruturação curricular em uma escola da rede marista: o trabalho docente frente às demandas e à dimensão do trabalho cooperativo e colaborativo	2019
Eliomar Cortes da Cunha	Coabitação entre escolas: relações de poder e desafios para a gestão de espaços compartilhados	2020
Ana Paula Gianfelice	A gestão compartilhada e direta na Educação Infantil: análise sobre duas escolas de Presidente Prudente - SP	2020
Carlos Henrique Avelino Veiga	Militarização de escolas públicas no contexto da reforma gerencial do Estado	2020
Edna Mara Correa Miranda	Currículo das escolas militarizadas no Distrito Federal	2021
Afranio de Sousa Barros	Militarização de uma escola da rede pública de ensino do Distrito Federal: desdobramentos na gestão democrática	2022
Tatiany do Socorro Silva dos Santos	Militarização da escola pública: a gestão escolar compartilhada/cívico-militar em escolas estaduais do Amapá (2017–2022)	2023
Mariana Teixeira dos Santos	“Isso é presídio, moço!”: o que pensam os(as) estudantes sobre as escolas militarizadas do DF	2023

Fonte: Elaboração própria com base no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (2025).

De modo geral, os estudos evidenciam as tensões, desafios e implicações desse modelo de gestão no cotidiano escolar. Entretanto, a análise dos títulos e resumos dessas produções revela uma lacuna importante no campo: nenhuma delas se dedica de forma específica à compreensão da integração de culturas organizacionais distintas no contexto da gestão compartilhada, tampouco propõe a formação socioeducacional como estratégia para a construção de uma cultura institucional dialógica. Tal ausência reforça a relevância do presente estudo, que busca contribuir para o aprofundamento dessa discussão ao articular os conceitos de cultura organizacional e formação socioeducacional no âmbito da gestão educacional compartilhada.

Com base nos achados do estado do conhecimento, que evidenciaram lacunas importantes na

abordagem da integração de culturas organizacionais e da formação socioeducacional no contexto da gestão escolar compartilhada, optou-se pela realização de um estudo fundamentado em referenciais bibliográficos que discutem os desafios da gestão educacional, a cultura organizacional e a formação socioeducacional como eixo estruturante de práticas colaborativas. Assim, o presente trabalho articula contribuições teóricas que permitem compreender as tensões inerentes à convivência entre diferentes modelos de gestão, ao mesmo tempo em que busca analisar, à luz da literatura, possibilidades de construção de uma gestão mais dialógica, participativa e integrada no contexto das unidades de ensino.

Diferenças e possibilidades entre modelos de gestão militar com a gestão pedagógica nas unidades de ensino

A gestão escolar é uma tarefa desafiadora. É uma preocupação que não é recente e visa contribuir de forma significativa para os resultados da escola. Sua origem tem relação direta com a Teoria Geral da Administração, iniciando nos anos 30 e foi se transformando e evoluindo com o passar dos anos (Libâneo, 2007). O autor discute as principais características das três principais concepções de organização e gestão educacional, e aponta:

Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa (Libâneo, 2007, p. 96).

O primeiro conceito discutido por Libâneo (2007) refere-se a concepção técnico-científica, esta “baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares. Tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial” (Libâneo, 2007, p. 96). Possui características mais rígidas, inclusive em relação a hierarquia e autoridade, centralização do poder e na tomada de decisões. Este tipo de gestão se assemelha a gestão utilizada pelo militarismo, o qual tem um forte enfoque na hierarquização.

A segunda concepção é a autogestionária. De acordo com esta concepção, a gestão escolar “baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição” (Libâneo, 2007, p. 98). Por último, o autor aborda a concepção democrática-participativa. Esta

baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. [...] Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes (Libâneo, 2007, p. 99).

Neste tipo de gestão os objetivos são claros e a responsabilidade é compartilhada pelo coletivo, já que as decisões são baseadas em processos participativos, em que todos assumem o compromisso de alcançar os objetivos e metas propostos. Esse tipo de gestão tem sido amplamente debatido no campo educacional contemporâneo, sendo reconhecido como um princípio fundamental para a construção de práticas coletivas, participativas e comprometidas com a qualidade social da educação.

Gerir uma escola de forma democrática na atualidade é mais que uma opção, é uma exigência da sociedade contemporânea e assegurada em lei. A palavra democracia se origina do grego, *demokratia*, cujos componentes são *demos* - povo e *kratos* - poder ou governo. A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), incorpora a democracia como um princípio do ensino público na forma da lei, quando se referiu pela primeira vez a necessidade de ministrar o ensino com base no princípio da gestão democrática. No art. 206, revela que o ensino será ministrado com base no seguinte princípio: “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988). De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, nº 9394/96), as normas de gestão escolar estão definidas da seguinte forma:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

A gestão participativa e democrática é um tema de bastante interesse na atualidade, pois além de ser uma exigência legal, este modelo de gestão tem grande possibilidade de melhoria no desempenho das unidades escolares, incluindo não apenas as áreas administrativas como também as pedagógicas. Apesar de se admitir que a prática da gestão participativa é mais trabalhosa, por envolver um maior número de pessoas na tomada de decisões, exigindo respeito as individualidades, compreende-se que as vantagens da prática democrática superam os obstáculos envolvidos na realização do trabalho.

A gestão participativa e democrática da escola tem o potencial de quebrar a subalternidade do proletariado à burguesia, enfrentando a ideologia dominante na criação da instituição escolar discutida por Frigotto (2018, p. 17), quando afirma que “a escola nasce, portanto, com a marca do interesse da nova classe dominante, a burguesia, com a função precípua da socialização dos valores e conhecimentos mais complexos que interessam a classe dominante”. Tratando e ratificando a importância da gestão democrática, Frigotto (2018), salienta:

Na ótica de uma educação de qualidade democrática estão implicados, como condição necessária, o acesso ao conhecimento historicamente produzido pela sociedade e a afirmação dos valores coletivos de justiça, solidariedade e cooperação. Em relação ao método, a qualidade democrática da educação implica romper com a visão fragmentada de conhecimento e superar a oposição entre educação geral e específica, humanista e profissional e política e técnica (Frigotto, 2018, p. 26).

Com base nisso, entendemos que a gestão compartilhada é complexa, mas deve ser democrática e participativa, envolvendo os diferentes indivíduos na escola e embasada na colaboração e responsabilidades compartilhadas. Por mais que as concepções de gestão militar com a gestão pedagógica possam parecer antagônicas, elas podem ser geridas de forma que cheguem a um consenso, a fim de atingir a excelência por meio de um trabalho colaborativo, adequado às necessidades da comunidade escolar. O equilíbrio entre a rigidez e hierarquia do militarismo, também presente na gestão técnico científica, com a flexibilidade e a coletividade da gestão democrática-participativa, tem o potencial de contribuir de forma profunda na educação escolar.

A valorização da participação nos processos decisórios encontra respaldo também nos estudos sobre liderança democrática, que apontam relações positivas entre práticas participativas, comprometimento organizacional e desempenho coletivo. Em contextos organizacionais complexos, a construção de espaços de escuta e compartilhamento de responsabilidades tende a favorecer a coesão institucional e o alcance dos objetivos comuns (Fuoco; Calvosa, 2025).

Uma análise dos conceitos de cultura organizacional e a importância da integração de culturas para o sucesso organizacional

A bibliografia aponta que a cultura organizacional influencia diretamente o desempenho, o comportamento e as atitudes de seus colaboradores. A cultura de uma organização é construída no decorrer do tempo e é impregnada de maneiras de resolver problemas ou se comportar que acabam virando hábitos arraigados no cotidiano da instituição. Conhecer a cultura organizacional tem sido uma vertente muito utilizada na atualidade devido a sua importância e impacto para o bom desenvolvimento dos processos organizacionais, sendo um diferencial para o sucesso no alcance dos objetivos. Nesse sentido,

Em virtude do crescente interesse, proliferaram muitos estudos teóricos e empíricos versando sobre cultura nas organizações. Tais estudos podem ser classificados por meio de duas perspectivas epistemológicas e teóricas: a cultura pode ser compreendida como uma variável da organização, algo que ela tem (a organização tem uma cultura) ou como uma metáfora, o que a organização é (a organização é uma expressão cultural na sua totalidade).

[...]

A partir da combinação desses pressupostos, as pesquisas sobre cultura organizacional orientam-se para compreender a organização como um fenômeno cultural ou como uma variável que a organização tem (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 495).

Os autores acima realizaram uma análise de técnicas de pesquisa de cultura organizacional e sobre as “diferentes abordagens para estudar a cultura organizacional”, e concluíram que “não existe hegemonia ou consenso para tratar o assunto” (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 496), porém, os mesmos autores consideram a importância de compreender a cultura organizacional, ressaltando as seguintes palavras:

[...] por meio da descrição e da compreensão da cultura de determinada organização que poderemos entender as formas dinâmicas e evolucionárias que orientam seu desenvolvimento e suas possibilidades de transformação. Isso porque são os elementos da cultura que determinarão, sobremaneira, a estratégia, os objetivos e os modos de operação do empreendimento (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 502).

Entende-se, assim, que a cultura direciona o trabalho da organização, norteando os esforços conjuntos para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, sendo imperativo considerá-la como uma estratégia. A necessidade de se conhecer e de levar em consideração a cultura organizacional também é destacada e esclarecida por Robbins, Judge e Sobral (2010), quando afirma que,

[...] a cultura organizacional é um fator importante a ser considerado pelos gestores, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas. Uma cultura forte proporciona estabilidade para uma organização. Mas, para algumas delas, também pode ser uma, importante barreira à mudança (Robbins, Judge e Sobral 2010, p. 500).

Considerando estas arguições, percebe-se o inquestionável impacto que a cultura exerce para uma organização, ela molda a identidade corporativa, influencia o comportamento dos colaboradores e estabelece padrões que são direcionadores. A cultura existe nas organizações e, apesar de ser intangível, é um fator indiscutível, apesar das diversas discussões sobre a sua definição, a sua existência não pode ser questionada.

Definir cultura organizacional não é uma tarefa simples. Robbins, Judge e Sobral (2010), utilizam a seguinte definição: “Sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das outras” (Robbins, Judge e Sobral 2010, p. 501). Esta é construída historicamente e é “produto da imposição da visão de mundo dos fundadores ou de outras pessoas importantes no momento da criação da organização” (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 505), ou seja, não surge ao acaso e tem base nas concepções de moral, ética, crenças, prática cotidianas e das estratégias utilizadas para o alcance dos objetivos.

Na tentativa de definir cultura organizacional Silva, Zanelli e Tolfo (2014), utilizam-se de definições de outros autores que descrevem características importantes para este debate. Seguem alguns dos conceitos analisados: “Para Smircich (1983), uma organização pode ser definida como um agrupamento cultural composto de diversos atores sociais” (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 500). De acordo com esta definição, ao nomear os indivíduos da organização como “atores” admite-se a possibilidade de dizer que o autor considera as individualidades de cada pessoa e dos grupos presentes na organização, e como estes influenciam e contribuem de forma consistente a cultura organizacional, ou seja, como estes tem impacto direto ao todo, por meio de suas interações e práticas cotidianas. Silva, Zanelli e Tolfo (2014) aborda também o conceito de Geertz:

Na definição elaborada por Geertz (1989), a cultura é compreendida, além de complexos padrões concretos de comportamento (costumes, usos, tradições, hábitos), como um conjunto de mecanismos

de controle (planos, receitas, regras, instruções) para governar os comportamentos. [...] os padrões culturais governam comportamentos, dão sentido a pensamentos e canalizam emoções (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 500).

Nesse sentido, os autores abordam a cultura organizacional como um conjunto estruturante de mecanismos de controle social. Assim, compreende-se que a cultura é simultaneamente expressiva e normativa: ela traduz os modos de ser e sentir dos sujeitos, ao mesmo tempo em que institui as condições do que é considerado aceitável ou legítimo no interior da organização.

Entende-se como padrões concretos as práticas passíveis de observação, como reuniões, celebrações ou pausas informais, contudo costumeiras. Em se tratando de mecanismos de controle, destacam-se os regulamentos internos, manuais de procedimento ou códigos de conduta que orientam os comportamentos e ações dentro da empresa ou organização. No contexto educacional, esses elementos se expressam, por exemplo, nos regimentos escolares, nos projetos político-pedagógicos e nas normas institucionais que orientam a dinâmica das unidades de ensino. A terceira definição de cultura organizacional discutida por Silva, Zanelli e Tolfo (2014) é descrita da seguinte forma:

Pettigrew (1979) compreende a cultura organizacional como um fenômeno que pode ser encontrado em diferentes níveis. No nível mais profundo, a cultura é concebida como um conjunto complexo de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os gestores e demais trabalhadores conduzem suas atividades (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 501).

Essa definição destaca que a cultura organizacional ultrapassa práticas visíveis, estando ancorada em valores inconscientes que moldam percepções, decisões e condutas cotidianas. São elementos internalizados que orientam a lógica da ação institucional. Assim, a cultura atua como um alicerce invisível, mas determinante, na gestão e nas relações de trabalho.

Ao tratar dos diferentes níveis de profundidade da cultura, este conceito oferece uma estrutura para entender a complexidade e a profundidade da cultura organizacional. Por último, os autores abordam o conceito de Bayer e Trice, descrito a seguir:

Outro modo de ver a cultura, porém não antagônico aos conceitos antecedentes, e apresentado por Beyer e Trice (1987). Esses autores postulam que a cultura organizacional se constitui a partir de uma rede de concepções, normas e valores considerados inquestionáveis e que, por isso, permanecem nos subterrâneos da vida organizacional. Para que possa ser criada e mantida, a cultura deve ser veiculada aos membros da organização por meio de elementos como ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e demais artefatos visíveis (Silva, Zanelli e Tolfo, 2014, p. 501)

Evidencia-se nesta concepção de cultura organizacional a ênfase na sua natureza inquestionável, ainda que intangível. Nessa mesma definição, ressalta-se a relevância dos elementos constitutivos na criação e preservação da cultura organizacional. Os elementos visíveis atuam como veículos que comunicam e fortalecem a cultura e precisam ser reforçados e utilizados continuamente, criando uma identidade histórica. Todos os conceitos aqui citados e analisados por Silva, Zanelli e Tolfo (2014),

apresentam convergências e tensões, e quando combinados, proporcionam uma compreensão abrangente e interdisciplinar da cultura organizacional. Reforça como a cultura é complexa e, ao mesmo tempo, ratifica que ela existe e que absorve influências das diversas vertentes da organização.

Os conceitos aqui discutidos apoiam e ratificam o debate em questão, destacando que a cultura organizacional é um fenômeno multifacetado, composto por elementos tangíveis e intangíveis que orientam os comportamentos, valores e crenças dentro de uma organização. Assim, concebe-se a cultura organizacional como um elemento determinante para o funcionamento e o sucesso de uma organização. Compreender e gerir efetivamente esses aspectos culturais é essencial para promover um ambiente de trabalho harmonioso, motivador e alinhado com os objetivos estratégicos.

Nesta perspectiva, uma cultura organizacional forte está diretamente ligada ao aumento da eficiência, e, conseqüentemente, a melhores resultados. Em especial na atualidade, “a atual tendência para a descentralização das organizações torna a cultura mais importante do que nunca, mas, ironicamente, também faz com que estabelecer uma cultura forte seja mais difícil” (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 505). Em vistas disso, faz-se imprescindível fortalecer a cultura corporativa e unificar os valores e pensamentos de forma a reforçar o espírito de grupo.

Sendo a cultura um fator de tamanha influência para o desenvolvimento e desempenho da organização, é crucial considerar o impacto de fusões com outras organizações que possuem culturas distintas. Isso muitas vezes acontece quando há uma fusão ou parceria que exige o compartilhar dos mesmos objetivos e metas em prol de uma organização. A preocupação em integração entre as duas culturas diferentes em uma organização é enfatizada neste parágrafo de Robbins, Judge e Sobral (2010):

Um levantamento feito por uma empresa de consultoria revelou que 58 por cento das fusões não atingiram os objetivos estabelecidos pelos altos executivos. A causa principal desses fracassos foi o conflito entre as culturas organizacionais. É como observou um especialista: “As fusões fracassam a um índice muito alto, e é sempre por causa de problemas com as pessoas” (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 506).

A integração entre diferentes culturas organizacionais exige mais do que mera coexistência institucional; demanda um esforço consciente, estratégico e comprometido com a construção de objetivos comuns e sentidos compartilhados. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 503) destacam que essa “unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional”, sugerindo que a verdadeira integração cultural se concretiza quando há engajamento mútuo e alinhamento simbólico entre os membros da organização. Isso implica reconhecer que a cultura não é apenas um conjunto de práticas visíveis, mas um sistema de significados que orienta a ação coletiva. Nesse sentido, a convivência entre culturas distintas requer escuta, negociação e disposição para o diálogo contínuo, pois é a partir dessa articulação que se consolidam vínculos de pertencimento, confiança institucional e fortalecimento da estrutura organizacional como um todo.

Portanto, para que um modelo de gestão compartilhada seja efetivo, como no caso das escolas conveniadas com instituições militares, é imprescindível promover processos formativos e dialógicos que favoreçam a construção de uma cultura organizacional integrada, respeitosa e orientada por propósitos comuns.

Formação socioeducacional para gestores escolares: competências e práticas para uma gestão colaborativa

A formação socioeducacional, em contextos de gestão escolar compartilhada, configura-se como uma estratégia formativa essencial à construção de uma cultura institucional dialógica, inclusiva e democrática. Diferentemente de modelos instrucionais centrados em normativas unilaterais, essa proposta visa desenvolver competências comunicacionais, relacionais e colaborativas entre sujeitos com distintas trajetórias e pertencimentos institucionais, em especial, no caso das escolas conveniadas com corporações militares. Partindo da premissa de que a formação socioeducacional cria espaços significativos para o diálogo e estimula a participação coletiva, compreende-se que ela pode contribuir de forma decisiva para suprir lacunas existentes na dinâmica escolar de unidades conveniadas e com culturas organizacionais distintas, especialmente no que diz respeito à escassez de interações dialógicas, à ocorrência de conflitos nos processos decisórios e à dificuldade de construção de um discurso institucional unificado. Ao promover esses processos participativos, abre-se caminho para práticas de gestão mais colaborativas, nas quais diferentes vozes são ouvidas e consideradas. Nesse sentido, Gohn (2014) assinala:

Os teóricos da democracia participativa defendem a tese de que há uma inter-relação entre os indivíduos e as instituições, uma vez que a participação tem uma função educativa e os indivíduos são afetados psicologicamente ao participarem do processo de tomada de decisão, o que só é possível a partir do momento em que eles passam a tomar parte nos assuntos públicos e a levar em consideração o interesse público. Enfim, essa teoria assinala a importância da experiência nos processos participativos (Gohn, 2014, p. 36).

Inspirada nos fundamentos da democracia participativa, conforme delineado por Gohn (2014), tal formação reconhece que a experiência de participação ativa nos processos decisórios transforma os sujeitos, produz consciência crítica e estimula o engajamento coletivo. Nesse sentido, a formação socioeducacional deve ser orientada por metodologias que valorizem a escuta, a mediação de conflitos e a construção coletiva, aproximando profissionais de diferentes culturas organizacionais a um objetivo comum.

A coexistência de culturas organizacionais distintas, uma baseada na lógica hierárquica, normativa e disciplinar; outra pautada na autonomia, na reflexão crítica e na gestão democrática, impõe desafios significativos à convivência institucional, porém quando articuladas de forma dialógica, podem trazer contribuições relevantes. Como bem pontuam Robbins, Judge e Sobral (2010), a ausência de integração entre culturas organizacionais está entre os principais fatores de insucesso em processos de fusão

institucional. No caso das escolas compartilhadas, essa tensão se manifesta, por exemplo, na delimitação das funções, na falta de coesão entre a gestão militar com a gestão pedagógica, ou seja, conflitos na atuação cotidiana, neste caso, divergências sobre como conduzir conflitos ou aplicar regras de convivência e na disputa simbólica por autoridade e legitimidade.

É nesse cenário que a formação socioeducacional se afirma como uma mediação necessária: um espaço para o reconhecimento das diferenças, mas também para a busca de aproximações possíveis. A partir de encontros dialógicos, atividades reflexivas e dinâmicas de grupo, busca-se a constituição de vínculos institucionais baseados no respeito mútuo, na ética do cuidado e na corresponsabilidade pela formação dos estudantes. Como afirma Gohn (2014), a cultura é um processo vivo, em constante reconstrução, e o espaço formativo deve acolher essa dinamicidade.

A formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re)construção permanente de uma identidade pessoal. Por isso é tão importante investir a pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência.

[...] é importante a criação de redes de (auto)formação participada, que permitam compreender a globalidade do sujeito, assumindo a formação como um processo interactivo e dinâmico. A troca de experiências e a partilha de saberes consolidam espaços de formação mútua [...] (Nóvoa, 1992, p. 13-14).

Essa troca de experiências destacada por Nóvoa (1992) é o cerne da questão. Essa concepção é especialmente pertinente no contexto da gestão escolar compartilhada, onde a articulação entre gestão pedagógica e disciplinar se torna fundamental. Quando esses dois eixos dialogam, analisam conjuntamente suas práticas e ponderam sobre suas contribuições para a formação integral dos indivíduos, torna-se possível alcançar consensos significativos que orientam decisões mais justas e coerentes com o projeto educativo da instituição, pautados em princípios importantes para as duas culturas, equilibrando a dimensão pedagógica, voltada ao desenvolvimento humano, crítico e emancipador, com a dimensão disciplinar, focada na manutenção da ordem, da segurança e do respeito mútuo. Esse equilíbrio favorece a construção de uma cultura escolar que valoriza tanto o diálogo e a participação quanto a responsabilidade e o compromisso coletivo, criando condições para uma convivência harmoniosa e produtiva.

Outro benefício desse tipo de formação é sua aplicação na gestão colaborativa de conflitos. Conflitos são inerentes às relações humanas, seja no ambiente profissional, acadêmico, familiar ou social, especialmente quando há diversidade de ideias, posicionamentos e culturas. No entanto, ao adotar estratégias eficazes para lidar com desafios e tensões que possam emergir dessas interações, é possível transformar diferenças em oportunidades de crescimento. Por meio de metodologias estruturadas a partir das demandas específicas de cada grupo, a formação socioeducacional promove sinergia e coesão institucional, criando dinâmicas que incentivam os indivíduos a se sentirem parte de um propósito comum.

Estudos sobre escolas conveniadas e modelos de gestão compartilhada indicam a ocorrência de conflitos relacionados a tomada de decisões sobre questões administrativas, como a definição das regras para o uso do uniforme ou pontualidade, eram recorrentes, assim como impasses relacionados à compreensão das funções de cada equipe. Por exemplo, professores questionavam se haveria intervenção de militares em situações disciplinares dentro da sala de aula, gerando dúvidas sobre os limites de autoridade de cada membro, como quem deveria chamar a atenção dos alunos por comportamentos inadequados nos corredores. Pesquisas também apontam que eram frequentes as discrepâncias no entendimento do conceito de disciplina, como no caso em que um professor retirava um aluno da sala por mau comportamento e surgia a dúvida sobre de quem seria a responsabilidade de disciplinar esse aluno.

No que se refere à gestão colaborativa, estudos recentes e experiências práticas indicam que a abordagem mais eficiente para a administração institucional contemporânea é a coparticipação. Ou seja, gestores, docentes e demais agentes institucionais devem atuar de forma conjunta, direcionando esforços coletivos para o alcance de objetivos comuns. Entretanto, essa tarefa não é simples e exige do gestor habilidades adicionais, como a capacidade de promover sinergia e integração. Quando se trata de culturas organizacionais distintas, essa promoção requer estratégias inteligentes e bem estruturadas para ser eficaz. Tais achados podem orientar práticas de consultoria organizacional e educacional voltadas à integração entre diferentes culturas institucionais.

No contexto das escolas com gestão compartilhada com a Polícia Militar, a estruturação de uma formação socioeducacional se torna ainda mais relevante, em especial para a promoção do diálogo entre as culturas organizacionais. Essas instituições reúnem profissionais com perfis e formações distintas, ou seja, com culturas distintas, que atuam em um mesmo espaço escolar e precisam estar alinhados ao propósito educacional da instituição. Assim, investir na formação socioeducacional não apenas fortalece a integração entre esses diferentes grupos, mas também contribui para a criação de um ambiente educacional mais colaborativo e eficiente.

Considerações Finais

A análise desenvolvida ao longo deste artigo evidenciou que a gestão escolar compartilhada entre instituições educacionais e a Polícia Militar se configura como um arranjo organizacional complexo, atravessado por tensões estruturais decorrentes da coexistência de culturas institucionais orientadas por princípios distintos. Enquanto a gestão militar tende a privilegiar a hierarquia, a disciplina e a normatização das condutas, a gestão pedagógica fundamenta-se na autonomia, na participação coletiva e na formação integral dos sujeitos, conforme preconizado pela legislação educacional brasileira.

Os resultados da reflexão teórica indicam que tais modelos não devem ser compreendidos como necessariamente antagônicos, mas como potencialmente complementares, desde que articulados por meio de práticas dialógicas, corresponsáveis e orientadas por um projeto pedagógico coletivo. Nesse processo, a cultura organizacional assume papel central, pois atua como mediadora das relações institucionais, influenciando comportamentos, tomadas de decisão e modos de atuação dos diferentes sujeitos envolvidos na gestão escolar.

Nesse sentido, a formação socioeducacional para gestores escolares emerge como um elemento estratégico para a efetivação da gestão colaborativa em contextos compartilhados. Ao promover espaços formativos pautados na escuta, na reflexão crítica sobre as práticas e na construção coletiva de sentidos, essa formação contribui para a integração de culturas organizacionais distintas, favorecendo a mediação de conflitos, o fortalecimento dos vínculos institucionais e o alinhamento entre objetivos pedagógicos e organizacionais.

Contudo, é importante reconhecer que a gestão escolar compartilhada não se constitui em um modelo isento de limites e desafios. A ausência de clareza na delimitação de funções, a fragilidade dos processos formativos continuados e a dificuldade de consolidação de uma cultura democrática efetiva podem comprometer o potencial transformador desse arranjo institucional. Tais limites indicam a necessidade de investimentos permanentes em formação, planejamento coletivo e avaliação institucional participativa. Por fim, conclui-se que a gestão escolar compartilhada pode se configurar como uma experiência formativa e organizacional enriquecedora quando orientada por princípios democráticos e sustentada por processos formativos consistentes. O estudo também pode servir de referência para iniciativas de consultoria educacional direcionadas ao fortalecimento da gestão colaborativa em escolas de gestão compartilhada.

As reflexões apresentadas também oferecem subsídios para ações de consultoria em gestão educacional, especialmente no que se refere ao diagnóstico organizacional, à mediação de conflitos e à integração de culturas institucionais distintas. Conforme evidenciado em estudos voltados à consultoria organizacional, processos sistemáticos de análise e proposição de melhorias podem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e para o fortalecimento dos objetivos institucionais compartilhados (Marinho et al., 2025).

Como limitação do estudo, reconhece-se a ausência de dados empíricos oriundos do cotidiano das unidades escolares investigadas, o que restringe a análise a uma dimensão teórico-interpretativa. Contudo, essa delimitação não configura um esgotamento da problemática, mas indica desdobramentos investigativos em curso. Nesse sentido, futuras etapas da pesquisa contemplarão a coleta de dados empíricos, por meio de instrumentos como formulários e entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de analisar, à luz da prática, as tensões e possibilidades aqui discutidas. Tal continuidade permitirá aprofundar

a compreensão das relações entre cultura organizacional e gestão compartilhada em contextos educacionais concretos.

Referências

- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.
- FUOCO, Allan Muriel Serra Alves; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. A Liderança Democrática gera Maior Comprometimento Organizacional e Melhora a Performance dos Colaboradores. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 16, n. 1, p. e40914, 2025.
- FRIGOTTO, Gaudêncio; PENNA, Fernando; QUEIROZ, Felipe. *Educação democrática: antídoto ao Escola sem Partido*. Rio de Janeiro: UERJ, LPP, 2018.
- GOHN, Maria Glória. Educação não formal, aprendizagens e saberes em processos participativos. *Investigar em Educação*, [s. l.], IIª Série, n. 1, 2014.
- LIBÂNEO, José Carlos. *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2007.
- MARINHO, Pammela de Kassia Borges et al. Análise Estratégica e Proposta de Melhoria: Um Estudo de Caso em Consultoria Empresarial. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 16, n. 1, p. e40308, 2025.
- NÓVOA, Antônio. *Formação de professores e profissão docente*. Lisboa: Educa, 1992.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 493-512.