





## **METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PECIM**



## **Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)**

*Organização social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e Ministério da Educação (MEC).*

### **Presidente**

*Fernando Cosme Rizzo Assunção*

### **Diretores**

*Luiz Arnaldo Pereira da Cunha Junior*

*Ary Mergulhão Filho*

Metodologia de avaliação dos resultados do PECIM. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2022.

31 p.: 13 il.

1. Metodologia de avaliação dos resultados do PECIM. 2. Escolas Cívico-Militar.  
3. Análise qualitativa.

I. CGEE. II. Título.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), SCS Qd 9, Torre C, 4º andar, Ed. Parque Cidade Corporate, CEP: 70308-200 - Brasília, DF, Telefone: (61) 3424 9600, <http://www.cgEE.org.br>

Todos os direitos reservados pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Os textos contidos nesta publicação poderão ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que seja citada a fonte.

#### **Referência bibliográfica:**

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos- CGEE. Relatório consolidado anual das ações voltadas para a formulação de políticas e programas coordenados pelo MEC. Apoio técnico à formulação de políticas e programas em todos

Este relatório é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do Contrato de Gestão. Projeto: (Apoio técnico à formulação de políticas e programas em todos os níveis educacionais) – (8.10. 51.05.52.01).

## **METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PECIM**

### **Supervisão**

*Ary Mergulhão Filho*

### **Coordenador**

*Eduardo Moresi*

### **Equipe técnica do CGEE**

*Larissa Soares*

### **Consultor**

*Gilberto Lacerda dos  
Santos*

### **Equipe de apoio MEC**

*Gilson Passos de Oliveira*

*Marialba Carneiro*

*Wladimir Luz*

## Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Contextualização.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Detalhamento da metodologia de avaliação de desempenho.....</b>	<b>19</b>
4.1. Elaboração de instrumentos de coleta de dados.....	23
4.2. Indicação preliminar de fontes de dados .....	25
4.3. Elaboração de cronograma específico da coleta de dados.....	25
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>27</b>

## 1. Introdução

Em 5 de setembro de 2019, o governo federal, por meio do Ministério da Educação (MEC), em parceria com o Ministério da Defesa (MD), lançou, em cerimônia realizada no Palácio do Planalto e presidida pelo Presidente da República, o PECIM - Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares (figura 1).



Figura 1: Evento de lançamento do PECIM

Ligado à Secretaria de Educação Básica do MEC e administrada pela então criada Diretoria de Fomento às Escolas Cívico-Militares (DECIM), o programa foi instituído pelo Decreto 10.004/19, o qual estabeleceu como objetivo expresso da iniciativa a promoção da melhoria da qualidade da educação básica, especificamente as das etapas finais do ensino fundamental e do ensino médio (art. 1º). Preconizado para ser realizado em regime de colaboração com os entes subnacionais (§ 1o), o PECIM é complementar a outras políticas públicas educacionais já em curso – ou que eventualmente venham a surgir (§ 2o).

Cada ciclo completo da implantação do programa em escolas aderentes é constituído por 6 etapas que culminam em uma certificação (figura 2):



Figura 2: Ciclo de vida do PECIM

No momento atual, em que se encerra um segundo ciclo completo de experimentação da proposta, contabiliza-se 54 (cinquenta e quatro) escolas cívico-militares implantadas em 2020 e 74 (setenta e quatro) escolas implantadas em 2021. Nesta perspectiva, e conforme pronunciamento do Presidente da República no evento de certificação das escolas do ciclo de 2021 e de anúncio da abertura de 89 novas vagas em 2022 (figura 3), o PECIM alcançou pleno sucesso de modo a ter seu número de vagas ampliado, antecipando a meta de 216 escolas que estava prevista para 2023 (BRASIL 2021).



Figura 3: Evento de certificação do ciclo 2021 e de lançamento do ciclo 2022

É também por ocasião do encerramento deste segundo ciclo completo de implantação do programa que a DECIM deve apresentar à Casa Civil da Presidência da República um relatório de avaliação, cuja elaboração será delineada nesse documento. A partir de uma breve contextualização, o documento segue na proposta de procedimentos metodológicos para

realização da avaliação visada, de um cronograma de trabalho e da apresentação de um detalhamento do produto 2, no qual a estratégia de coleta de dados será especificada.

## 2. Contextualização

O modelo de Escolas Cívico-Militares (ECIM) foi pensado com base em duas experiências que, segundo a exposição de motivos do projeto, são exitosas: as 14 instituições pertencentes ao Sistema dos Colégios Militares do Brasil; e as 213 escolas então existentes no país, com regime de gestão compartilhada com as Polícias Militares e com os Corpos de Bombeiros Militares.

O programa, alçado ao nível prioritário dentre as ações do MEC, apresenta um conceito de gestão nas áreas educacional, didático-pedagógica e administrativa com a participação do corpo docente da escola e apoio de militares. Quando foi lançado, em 2019, o PECIM previa a adoção do modelo por 200 escolas até o final de 2023. No final de 2021, de acordo com a Agência Brasil (EBC, 2021), havia 127 escolas adotando este modelo em 26 estados, as quais atendiam a cerca de 83 mil famílias, todas operando de acordo uma das duas modalidades de implantação do programa:

- **Modalidade de Disponibilização de Pessoal** - o MEC disponibilizará pessoal das Forças Armadas para as Ecim, e, em contrapartida, os estados, o Distrito Federal ou os municípios farão o aporte financeiro necessário à implementação do modelo buscando atingir os objetivos estratégicos nas escolas selecionadas;

- **Modalidade de Repasse de Recurso** - o MEC fará o aporte financeiro para as adaptações das escolas, conforme art. 20 do Decreto Federal 10004/2019, e, em contrapartida, os estados disponibilizarão militares das Corporações Estaduais para atuarem nas escolas selecionadas, arcando com os correspondentes custos.

Conforme o portal de apresentação do programa, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) é um parceiro estratégico da iniciativa, tanto quanto o são a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a Universidade Federal de Goiás (UFG), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e o Ministério da Defesa (figura 4). Além destes, no ano de 2021 a Universidade

Federal de Itajubá (Unifei) também passou a integrar o rol dos parceiros institucionais do PECIM.



Figura 4: Parceiros do PECIM

Nesta perspectiva, o CGEE vem acompanhando a evolução do PECIM desde a sua implantação e avançou, nos anos de 2019 e 2020, na concepção de uma metodologia de monitoramento e avaliação do programa. A metodologia proposta delimitou o mesmo enquanto uma estratégia de pesquisa-ação com o objetivo de verificar se a abordagem cívico-militar, a ser implantada e experimentada nas escolas aderentes, é suscetível de:

- Promover educação básica de qualidade;
- Promover a melhoria do processo ensino-aprendizagem;
- Fortalecer valores humanos e cívicos;
- Induzir boas práticas para melhorar a qualidade do ensino público;
- Proporcionar igualdade de oportunidades de acesso à educação.

Em sua missão de dar suporte à DECIM na execução do programa, o CGEE foi chamado para elaborar e propor uma metodologia de monitoramento e avaliação, a qual foi pautada por 4 vetores:

- Pelo entendimento do impacto mais imediato da iniciativa;
- Pelo acompanhamento da evolução de seus atores (gestores, professores, estudantes e pais);
- Pela leitura dos resultados obtidos e
- Pelo entendimento do modo como o programa é gerido.

A metodologia de monitoramento e avaliação do PECIM, tal qual proposta pelo CGEE, levou em consideração 4 grupos de indicadores (figura 5).



Figura 5: Indicadores de monitoramento e avaliação propostos pelo CGEE

Os indicadores de panorama permitem o entendimento do impacto mais imediato da iniciativa (vetor 1). Os indicadores de evolução permitem o acompanhamento da evolução do modelo das escolas participantes, bem como em seus atores (vetor 2). Os indicadores de resultados se conectam com a realização dos objetivos e metas visados (vetor 3). Por fim, os indicadores de gestão permitem o monitoramento de como o programa é gerido e do desempenho dos atores apontados no decreto que o instituiu (vetor 4).

No decorrer dos seus trabalhos, o CGEE, em consonância com a DECIM, propôs que um sistema de monitoramento e avaliação fosse desenvolvido a partir dos indicadores descritos acima, atividade ainda pendente e que deve estar vinculada à continuação do programa e à sua expansão nos anos seguintes. Todavia, a aferição dos mesmos indicadores pode ser obtida a partir da avaliação do desempenho dos atores indicados no Capítulo IV do decreto 10.004/19, responsáveis pela implementação, pela condução e pelos resultados do PECIM: o MEC, o Ministério da Defesa, as forças armadas, os entes federativos e as escolas participantes do programa:

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DAS COMPETÊNCIAS**

#### **Art. 6º Compete ao Ministério da Educação:**

I - editar atos normativos necessários à operacionalização e à gestão do Pecim;

II - prestar apoio técnico e financeiro às escolas públicas regulares para participarem do Pecim, conforme regras a serem estabelecidas em atos específicos;

III - capacitar os profissionais que atuarão nas Ecim;

IV - definir a forma e os critérios para a participação das escolas pública regulares estaduais, municipais e distritais no Pecim;

V - definir metodologia de monitoramento e avaliação para o Pecim;

VI - definir o perfil profissional dos militares que atuarão nas Ecim;

VII - acompanhar o processo seletivo dos militares inativos a serem contratados pelas Forças Armadas como prestadores de tarefa por tempo certo;

VIII - acompanhar o processo seletivo dos militares das polícias militares e dos corpos de bombeiros militares que atuarão nas Ecim;

IX - certificar as escolas que aderirem ao Pecim; e

X - gerir os recursos orçamentários e financeiros destinados ao Pecim, inclusive em relação à descentralização de recursos em favor de órgãos da administração pública federal que possam apoiá-lo na consecução de seus objetivos, sem comprometimento orçamentário desses órgãos.

**Art. 7º Compete ao Ministério da Defesa:**

I - descentralizar os recursos orçamentários e financeiros destinados às Forças Armadas, com o objetivo de efetivar a contratação de profissionais militares inativos para atuarem nas Ecim;

II - colaborar com o Ministério da Educação na definição dos perfis profissionais dos militares inativos das Forças Armadas que atuarão nas Ecim; e

III - coordenar com o Ministério da Educação o processo seletivo dos militares inativos das Forças Armadas a serem contratados como prestadores de tarefa por tempo certo para atuarem nas Ecim.

**Art. 8º Compete às Forças Armadas:**

I - promover a seleção dos militares inativos que atuarão nas Ecim, de acordo com as orientações estabelecidas pelo Ministério da Defesa e pelo Ministério da Educação;

II - contratar os militares inativos como prestadores de tarefa por tempo certo que atuarão nas Ecim no desempenho de tarefas de apoio à gestão escolar, à gestão didático-pedagógica e à gestão administrativa; e

III - executar a gestão administrativa dos militares inativos contratados como prestadores de tarefa por tempo certo para atuarem nas Ecim.

**Art. 9º Compete aos entes federativos que aderirem ao Pecim:**

I - garantir as condições para a implementação do Pecim em sua circunscrição, que será regulamentada por meio de instrumento específico;

II - estabelecer e garantir a parceria entre as Secretarias de Educação estaduais, municipais e distrital e as Secretarias de Estado de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal para a implementação das Ecim;

III - disponibilizar o corpo docente e os demais profissionais da educação necessários à implementação das Ecim;

IV - elaborar diagnósticos e planos locais para a implementação das Ecim;

V - disponibilizar militares às Ecim, quando necessário, do contingente efetivo da polícia militar ou do corpo de bombeiro militar, em observância ao disposto no item 10 do § 1º do art. 21 do Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983 ;

VI - prestar informações ao Ministério da Educação sobre a execução do Pecim, para fins de acompanhamento e de avaliação;

VII - integrar sistema de monitoramento do Pecim;

VIII - promover a divulgação do Pecim com o objetivo de conscientizar a comunidade escolar sobre as vantagens que serão trazidas pela implementação das Ecim; e

IX - apoiar a realização de consulta pública formal e de caráter vinculante à comunidade escolar com o objetivo de aprovar o modelo de Ecim a ser implementado.

**Art. 10. Compete às escolas participantes do Pecim:**

I - adotar o modelo de Ecim elaborado pelo Ministério da Educação, com atendimento às suas especificidades;

II - garantir as condições para a implementação do Pecim, nos termos do disposto em regulamento;

III - elaborar diagnóstico e plano escolar para a implementação do modelo de Ecim;

IV - prestar informações à respectiva Secretaria de Estado ou municipal de Educação e ao Ministério da Educação sobre a execução da implementação do modelo de Ecim, conforme definido em ato do Ministro de Estado da Educação, para fins de acompanhamento e de avaliação;

V - integrar ao ambiente escolar as tarefas desenvolvidas pelos prestadores de tarefa por tempo certo e dos militares das polícias militares e dos corpos de bombeiros militares que atuarão nas Ecim; e

VI - realizar consulta pública formal e de caráter vinculante à comunidade escolar com o objetivo de aprovar o modelo da Ecim a ser implementado.

Dado o exposto, os indicadores de panorama, de evolução, de gestão e de resultados serão abordados por meio de uma avaliação de desempenho da atuação destes atores na realização do PECIM, a qual deverá fornecer

informações sobre os 4 tipos de indicadores apresentados na figura 5 apresentada acima.

### 3. Procedimentos metodológicos

A avaliação de desempenho é uma ferramenta normalmente utilizada na gestão de pessoas em meios organizacionais, para mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa. Ela pode ser realizada periodicamente de acordo com as necessidades da organização. Essa metodologia também ajuda a entender se um elemento em um sistema está abaixo, atende ou excede o desempenho esperado pelo sistema e, a partir de uma análise de *hard skills* e *soft skills*, ou seja, de habilidades técnicas e comportamentais, é possível traçar um plano estratégico de acordo com a necessidade daquele funcionário ou time, como treinamentos, promoção, bonificação, desligamento, etc.

Além disso, a avaliação de desempenho auxilia em uma visão estratégica para a organização, pois coloca em evidência pontos fortes e pontos de melhoria, tanto no que diz respeito a cada ator quanto no que concerne às equipes. A avaliação de desempenho tem a finalidade de apreciar a performance individual e coletiva de colaboradores de um processo. Busca-se a redução da distância entre o desempenho esperado e o existente. Os relatórios são o ponto de partida para mudanças, como treinamentos, substituição de líderes e políticas de fortalecimento da cultura organizacional e de acordos de colaboração.

Não há, portanto, uma única forma de utilizar, tampouco de aproveitar as mensurações. É importante se servir dos diferentes tipos de questionários de avaliação de desempenho e aplicar os que se revelarem mais aptos em cada momento.

Dessa forma, tanto a Casa Civil quanto a DECIM poderão visualizar formas de aprimorar processos e gerar mais resultados em ciclos futuros de implantação do programa. De fato, aplicada ao caso do PECIM, a estratégia da avaliação de desempenho será empregada para mensurar, junto a cada ator discriminado no decreto que instituiu o programa, sua atuação de acordo com os indicadores apontados no texto legal. A abordagem a ser adotada permitirá que se evidencie a quantidade e a qualidade das tarefas realizadas por todos os atores envolvidos na realização do programa, bem como pontos

fortes, pontos fracos, evolução e sua participação e engajamento e metas cumpridas (figura 6).

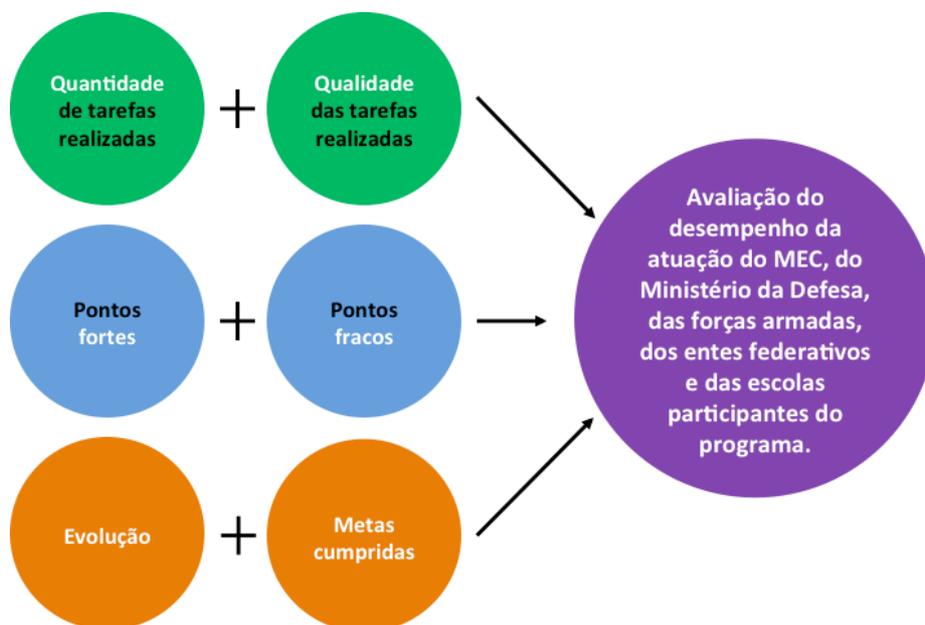


Figura 6: Avaliação de desempenho dos atores responsáveis pelo PECIM

A proposta de realização de um procedimento de análise de desempenho, à guisa de avaliação da evolução do programa desde sua implantação até final do ano 2021, se apresenta como uma alternativa a todo o processo de monitoramento e avaliação proposto pelo CGEE no início do programa, o qual não foi ainda implementado. Alguns fatores pautaram esta proposta, desvelados em reuniões virtuais e contatos telefônicos com a Gerente de Projetos da DECIM, Profa. Marialba da Glória Garcia Carneiro:

1. Necessidade imperiosa de se apresentar um relatório para a Casa Civil da Presidência da República na primeira quinzena do mês de julho próximo;

2. Identificação clara, no Capítulo IV do Decreto 10.004/19, dos atores governamentais envolvidos na implementação e execução do programa e de suas respectivas competências;

3. Disponibilidade de indivíduos e de documentos no próprio ambiente da DECIM, suscetíveis de fornecerem informações necessárias e suficientes para se avaliar o desempenho de todos os envolvidos no empreendimento;

4. Preferência por não se abordar diretamente as escolas e seus atores, os quais já forneceram informações que permitem avaliar seu comprometimento o programa, por meio do processo de certificação;

Dado o exposto, a escolha da abordagem da Análise de Desempenho se mostra adequada justamente por que mede quanto os colaboradores estão trabalhando e como estão desenvolvendo individualmente ou coletivamente, atividades para que um determinado sistema funcione conforme o previsto. Nesta perspectiva, prevê-se que documentos e entrevistas permitirão a análise do desempenho do Ministério da Educação, do Ministério da Defesa, das Forças Armadas e dos Entes Federados. Por outro lado, o próprio processo de certificação permitirá a análise de desempenho das escolas aderentes ao programa, conforme esquematizado na figura 7:

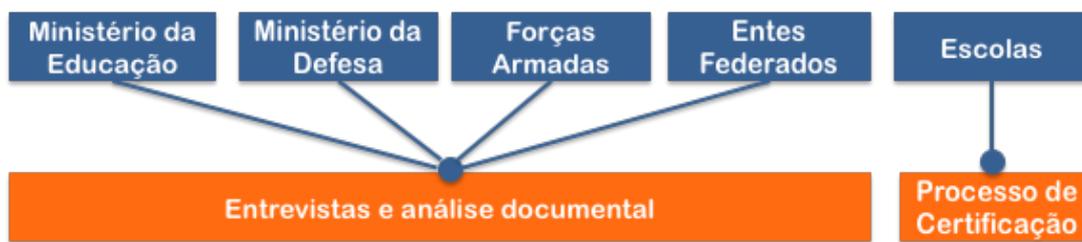


Figura 7: Fontes de dados para a Avaliação de Desempenho proposta

Conseqüentemente, prevê-se que a coleta de dados necessários para esta Avaliação de Desempenho será realizada por meio de três procedimentos, a serem detalhados no produto 2:

Entrevistas diretas e estruturadas;

Análise de conteúdo de documentos;

Análise dos relatórios de certificação dos ciclos 2020 e 2021 do PECIM.

#### 4. Detalhamento da metodologia de avaliação de desempenho

O Capítulo IV do Decreto de criação do PECIM (BRASIL, 2019a) estabelece as competências do Ministério da Educação, do Ministério da Defesa, das Forças Armadas, dos entes federativos e das escolas.

A escolha da metodologia da Avaliação de Desempenho para atender a esta demanda emergencial da DECIM foi pautada pela compreensão, construída colaborativamente, de que o PECIM é caracterizado por um funcionamento sistêmico, que faz com que todos os atores envolvidos no funcionamento do programa interajam entre si, em torno de objetivos comuns, com desempenhos coordenados, os quais concorrem e se retroalimentam para a realização de um conjunto de objetivos (saídas), a partir de determinados insumos (entradas) e tendo em vista um determinado processo de transformação (figura 8).

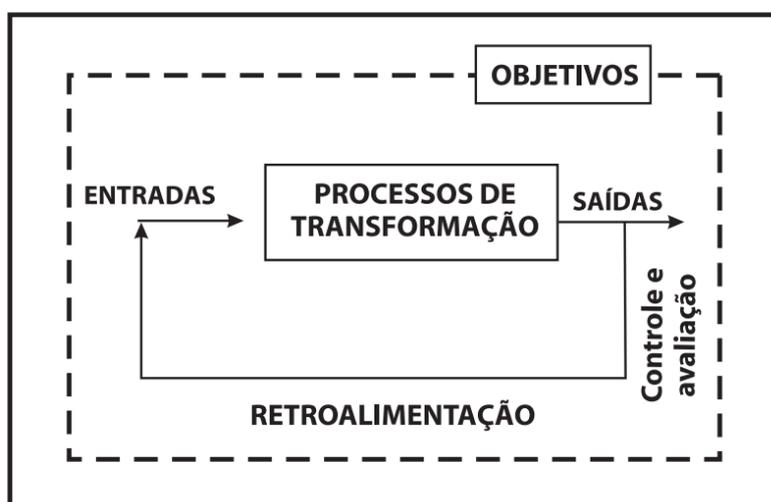


Figura 8: Atividades de um sistema (Oliveira, 1993, p. 24)<sup>1</sup>

Dado o exposto, os **objetivos** do sistema PECIM seriam aqueles indicados no Decreto 10.004 e constantes do Art 4º. Já os **processos de transformação** são diretamente relacionados ao desempenho dos cinco atores implicados com o funcionamento do mesmo (Ministério da Educação,

---

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo, 2002.

Ministério da Defesa, Forças Armadas, Entes Federativos e escolas que a ele aderirem), constantes dos Art. 6º, 7º, 8º, 9º e 10 do Decreto 10.004.

A análise do desempenho destes atores na realização do programa será pautada por **indicadores de gestão do programa**, os quais agrupam informações quantitativas e qualitativas sobre as ações dos atores discriminados acima para executar o programa e fazê-lo chegar a bom termo, isto é, no cumprimento dos objetivos mais amplos do programa.

Todavia, para que a dinâmica sistêmica possa estar completa, é preciso que seja considerado também um ator imediatamente impactado pelos resultados do programa, mas que não interfere em sua operacionalização: as famílias dos estudantes. De fato, a participação das famílias na vida escolar dos estudantes faz parte da “filosofia” do programa e é avaliado por meio do processo de certificação a que são submetidas as escolas ao final de cada ano de sua participação no mesmo. Este elemento integra a dinâmica sistêmica que caracteriza o PECIM, conforme representa a figura 9.

A avaliação de desempenho proposta tem a finalidade de medir a contribuição efetiva de cada um desses atores para a implementação do programa, bem como explicitar seus resultados, tanto em termos quantitativos, quanto em termos qualitativos. O que se pretende saber é se o sistema PECIM, esquematizado na figura anterior, teve o desempenho esperado e se produziu os resultados almejados.

A Avaliação de Desempenho é comumente empregada como parte do processo do planejamento estratégico na gestão de pessoas de uma organização e, neste caso específico, será empregada como estratégia de acompanhamento do desempenho de atores de um sistema e da evolução do próprio sistema.

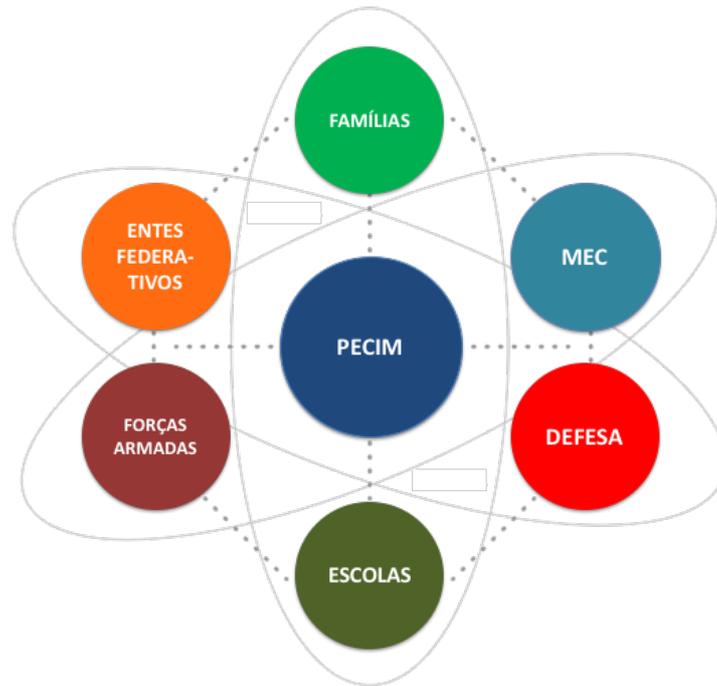


Figura 9: O PECIM em uma dinâmica sistêmica

Sempre em uma perspectiva sistêmica, a Avaliação de Desempenho proverá informações acerca das metas cumpridas (quantidade e qualidade), pontos fortes e fracos de cada ator envolvido na realização do PECIM, bem como de sua evolução como um todo. Além de ser uma estratégia suscetível de reforçar o engajamento dos atores no funcionamento do PECIM, a avaliação proposta buscará atingir os seguintes objetivos:

1. Apresentar resultados obtidos até o momento;
2. Explicitar o desempenho dos atores envolvidos;
3. Permitir uma análise global do modo de funcionamento do sistema;
4. Apontar possibilidades futuras;
5. Proporcionar à DECIM uma forma de visualizar os pontos fortes, fracos e de melhoria de cada colaborador;
6. Melhorar a interação entre a DECIM e os demais partícipes do programa.

A avaliação do desempenho do sistema PECIM empregará três metodologias de coleta de dados, em uma dinâmica mista: questionários

empregando a Escala Likert, entrevistas de aprofundamento e análise documental de relatórios referentes ao desempenho dos entes implicados na execução do programa. Neste âmbito será fundamental a análise do relatório do processo de certificação das escolas que aderiram ao programa em 2019 que já se encontram no nível avançado de certificação, no qual são avaliados, além da aplicação e dos resultados das Iniciativas Estratégicas, os resultados de impacto e de atingimento do objetivo do Programa, como: redução da evasão, distorção idade-série e melhora no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb.

Considerando o exposto, o desempenho das escolas participantes no PECIM, será obtido por meio da análise do processo de certificação, o qual deverá fornecer dados de acordo com os seguintes indicadores:

**Indicadores de panorama**, os quais, eminentemente quantitativos, apontarão para o número de envolvidos/beneficiados no programa e sua distribuição no território nacional: Número de alunos beneficiados; número de professores beneficiados; número de gestores beneficiados; número de municípios atendidos; número de escolas beneficiadas, em diferentes distribuições geográficas (por estados, por regiões, etc.)

**Indicadores de evolução**, os quais indicarão como as escolas avançaram no ciclo de vida do programa, da adesão à certificação, a partir dos sete meios possibilitadores indicados no enunciado do programa: Contribuir para que o PNE seja executado em cada escola; aumentar a sensação de pertencimento ao ambiente escolar; melhorar o ambiente de trabalho dos profissionais da educação; promover a integração da comunidade escolar; reforçar a formação humana e cívica do cidadão; melhorar a infraestrutura da escola e fomentar e fortalecer as escolas.

**Indicadores de resultado**, os quais são diretamente relacionados com a realização dos objetivos estratégicos do programa, medidos no processo de certificação, e que permitem que sejam respondidas as questões gerais e mais amplas do PECIM: De que forma o PECIM promoveu educação básica de qualidade? De que forma o PECIM promoveu a melhoria do processo ensino-aprendizagem? De que forma o PECIM fortaleceu valores humanos e cívicos?

De que forma o PECIM induziu boas práticas para melhorar a qualidade do ensino público? De que forma o PECIM proporcionou igualdade de oportunidades de acesso à educação?

Além dos indicadores de resultado, a avaliação do desempenho das escolas também contará com o IPECIM, indicador empregado pela DECIM para traduzir os resultados alcançados por cada escola participante do PECIM concernentes aos seus Objetivos Estratégicos.

Em resumo, o processo de avaliação de desempenho proposto será pautado por 5 categorias de indicadores, as quais, sem seu conjunto, permitirão a construção de uma visão de conjunto dos avanços eventualmente decorrentes do PECIM, junto às escolas que aderiram ao programa em 2019 e que se encontram, neste ano de 2022, em fase avançada de certificação. A figura 10, a seguir, resume esse conjunto de indicadores:

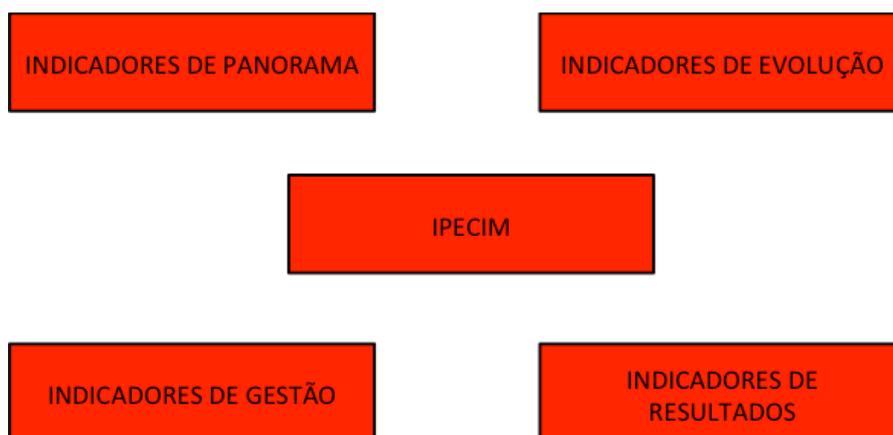


Figura 10: Indicadores para a avaliação de desempenho do PECIM

#### 4.1. Elaboração de instrumentos de coleta de dados

Todos os instrumentos de coleta de dados serão elaborados de forma colaborativa, envolvendo a equipe da DECIM. A avaliação proposta será realizada mediante a coleta de dados quantitativos e qualitativos junto a todos os atores do sistema PECIM, em diferentes fontes, conforme indica a figura 11:

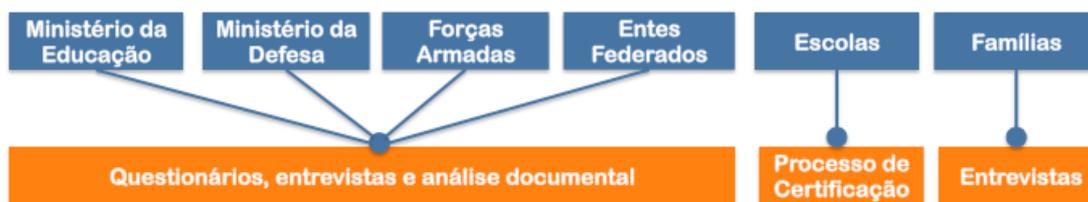


Figura 11: Fontes de dados

Os questionários serão elaborados de acordo com a escala Likert, um método quantitativo usado para explicitar o nível de concordância de um grupo de atores a respeito de uma determinada situação, por meio de itens, as quais podem se referir à concordância a respeito de algo, à frequência de ocorrência de uma determinada situação, à importância de alguma atividade ou à probabilidade de ocorrência de algum fenômeno ou fato, conforme exemplifica a figura 12:

Concordância	Frequência	Importância	Probabilidade
Concordo Totalmente	Muito frequente	Muito importante	Quase sempre Verdade
Concordo	Frequentemente	Importante	Geralmente Verdade
Não estou decidido	Ocasionalmente	Moderado	As vezes é verdadeiro
Discordo	Raramente	As vezes importante	Geralmente Falso
Discordo Totalmente	Nunca	Não é importante	Quase sempre Falso

Figura 12: Possibilidades de itens de Escala Likert

Algumas questões poderão ser complementadas com perguntas abertas a fim de que, em caso de necessidade do processo de avaliação, se entenda melhor o posicionamento de determinados atores sobre determinadas questões. Este procedimento tornará a pesquisa mais qualitativa, embora a escala Likert seja de natureza quantitativa.

As entrevistas de aprofundamento serão do tipo estruturado, com questões fechadas.

A análise documental será parametrizada de acordo com a avaliação de desempenho delineada e terá por objeto documentos gerenciais disponibilizados pela PECIM e os relatórios do processo de certificação

realizado em 2020, o qual abarca um conjunto de escolas de todo o país que passaram por todo o ciclo de vida do programa. A análise dos documentos gerenciais será pautada pelas competências atribuídas para cada ator, no decreto que instituiu o programa. Será realizada em consonância e em complementaridade aos questionários e permitirá aprofundamento em determinadas perspectivas analíticas.

Além do exposto, foi acertado que a coleta de imagens de atores e de escolas beneficiadas pelo programa permitirá também a explicitação de resultados e tornará o relatório de avaliação mais palatável e menos burocrático. Portanto, na medida em que isto seja possível, a análise das entrevistas será ilustrada com fotografias dos atores e dos ambientes escolares impactados pelo PECIM, de modo a se evidenciar avanços propostos pelo programa.

#### **4.2. Indicação preliminar de fontes de dados**

Conforme já acertado, todos os atores e fontes de dados serão propostos pela equipe da DECIM posto que, além das atribuições dos atores indicadas no decreto, diferentes coordenações desta diretoria se ocupam de intermediações diversas junto aos responsáveis pelas várias frentes de execução do programa. Por exemplo, a disponibilização de militares inativos das Forças Armadas ou de militares das polícias militares e dos corpos de bombeiros militares é de responsabilidade de duas coordenações (CGIME e CGATE), cuja indicação e acesso, para fins de realização da avaliação, serão possibilitados pela DECIM. Da mesma forma, atores nos diferentes ministérios, nas escolas, nos entes federados e famílias a serem eventualmente abordadas, serão indicadas pela DECIM.

#### **4.3. Elaboração de cronograma específico da coleta de dados**

Conforme já indicado, todo o processo de avaliação, da coleta de dados à elaboração de relatório final, deverá ocorrer entre os meses de abril e maio, de acordo com o cronograma apresentado na figura 13:

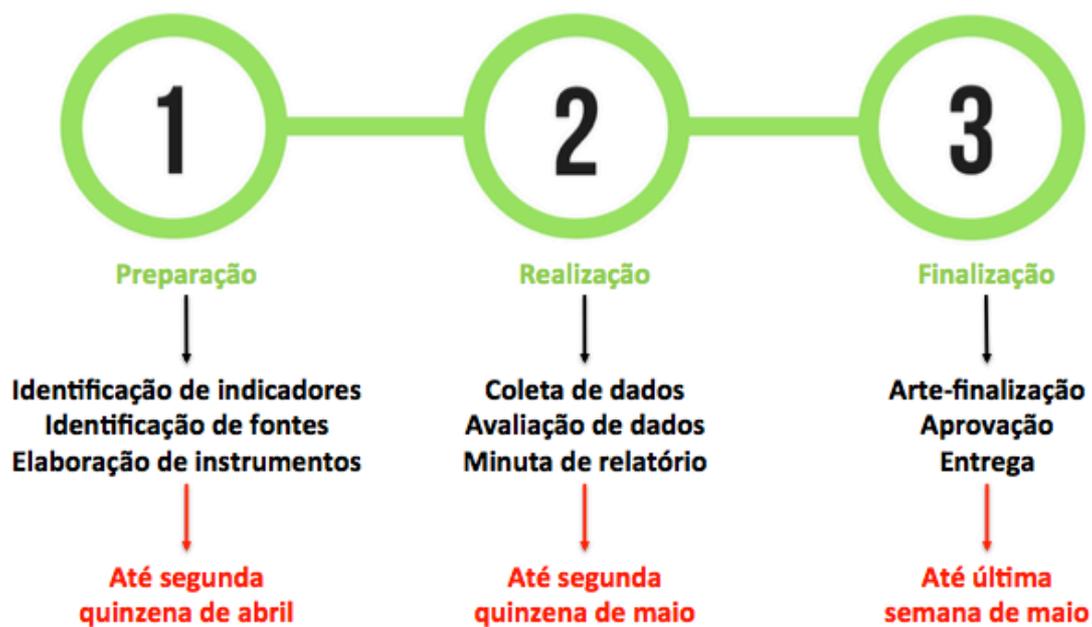


Figura 13: Cronograma de avaliação

## Referências Bibliográficas

AGÊNCIA BRASIL (2021). **Governo prevê implantação de 216 escolas cívico-militares até 2022**. Acesso em 23/02/2021 em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2021-11/governo-preve-implantacao-de-216-escolas-civico-militares-ate-2022>.

BRASIL (2021). **Governo Federal certifica 43 escolas que aderiram ao Programa das Escolas Cívico-Militares**. Acesso em 23/02/2021 em <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2021/11/governo-federal-certifica-43-escolas-que-aderiram-ao-programa-das-escolas-civico-militares>.

BRASIL. Ministério da Educação. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 3. ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006. Disponível em: [ftp://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes\\_manuais\\_tecnicos/pde\\_escola.pdf](ftp://ftp.fnde.gov.br/web/fundescola/publicacoes_manuais_tecnicos/pde_escola.pdf). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto Nº 10.004**, de 5 de setembro de 2019. Institui o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 173, p. 1-3, 06 set. 2019a. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=06/09/2019&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=162>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Nº 2.015**, de 20 de novembro de 2019. Regulamenta a implantação do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares - Pecim em 2020, para consolidar o modelo de Escola Cívico-Militar - Ecim nos estados, nos municípios e no Distrito Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 225, p. 42-44, 21 nov. 2019b. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=21/11/2019&jornal=515&pagina=42&totalArquivos=133>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Consulta Pública**. 2019c. Disponível em: [https://escolacivicomilitar.mec.gov.br/images/pdf/Consulta\\_Publica\\_IDV\\_Cartilha\\_V2a.pdf](https://escolacivicomilitar.mec.gov.br/images/pdf/Consulta_Publica_IDV_Cartilha_V2a.pdf). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cartilha de Orientação**. 2019d. Disponível em: [https://escolacivicomilitar.mec.gov.br/images/pdf/cartilha\\_orientacao\\_04092019.pdf](https://escolacivicomilitar.mec.gov.br/images/pdf/cartilha_orientacao_04092019.pdf). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Nº 1.071**, de 24 de dezembro de 2020. Regulamenta a implantação do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares - Pecim em 2021, para implementação das Escolas Cívico-Militares - Ecim nos estados, nos municípios e no Distrito Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 247, p. 167-168, 28 dez. 2020. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=28/12/2020&jornal=515&pagina=167&totalArquivos=533>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Nº 40**, de 22 de janeiro de 2021. Altera a Portaria MEC nº 1.071, de 24 de dezembro de 2020, que regulamenta a implantação do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares - Pecim, em 2021, para implementação das Escolas Cívico-Militares - Ecim nos Estados, nos Municípios e no Distrito Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 16, p. 99, 25 jan. 2021a. Disponível em: <https://escolacivicomilitar.mec.gov.br/legislacao-lista#:~:text=Portaria%20N%C2%BA%2040%2C%20de%2022%20de%20janeiro%20de%202021>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria GM-MD Nº 469**, de 28 de janeiro de 2021. Estabelece as condições, os atos e os procedimentos a serem realizados, no âmbito do Ministério da Defesa e dos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, para a seleção, a designação e a contratação de militar inativo para o Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 21, p. 24-25, 01 fev. 2021b. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/02/2021&jornal=515&pagina=24&totalArquivos=151>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Nº 532**, de 14 de julho de 2021. Regulamenta a modalidade autofomentada das escolas participantes do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 133, p. 38, 14 jul. 2021c. Disponível em:

[https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso\\_informacacao/pdf/PORTARIAN532DE14deJULHODE2021Autofomentada.pdf](https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacacao/pdf/PORTARIAN532DE14deJULHODE2021Autofomentada.pdf). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Nº 852**, de 28 de outubro de 2021. Regulamenta a certificação das Escolas Cívico-Militares que adotam o modelo do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares - Pecim. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 205, p. 56-57, 29 out. 2021d. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=29/10/2021&jornal=515&pagina=56>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Nº 925**, de 24 de novembro de 2021. Regulamenta a execução do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares - Pecim em 2022, visando à implantação de Escolas Cívico-Militares - Ecim, nos estados, nos municípios e no Distrito Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 221, p. 44-45, 25 nov. 2021e. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=25/11/2021&jornal=515&pagina=44&totalArquivos=121>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes das Escolas Cívico-Militares**. 2 ed. Brasília: MEC, 2021f. Disponível em: [https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso\\_informacacao/pdf/10DIRETRIZESPECIMVERSO\\_observaes\\_14072021convertido2.pdf](https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacacao/pdf/10DIRETRIZESPECIMVERSO_observaes_14072021convertido2.pdf). Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Nº 406**, de 06 de junho de 2022. Altera a Portaria MEC nº 852, de 28 de outubro de 2021, que regulamenta a certificação das Escolas Cívico-Militares que adotam o modelo do Programa Nacional das Escolas Cívico-Militares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 107, p. 46, 07 jun. 2022a. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-406-de-6-de-junho-de-2022-405922895>. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cartilha Boas Práticas para as Escolas Cívico-Militares**. Brasília: CGEE, 2022b. Disponível em: [https://escolacivicomilitar.mec.gov.br/images/pdf/Cartilha\\_PECIM.pdf](https://escolacivicomilitar.mec.gov.br/images/pdf/Cartilha_PECIM.pdf). Acesso em: 22 nov. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Pricila Kohls dos. **Relatório com a proposta da metodologia de identificação e coleta de boas práticas**. Brasília: CGEE, 2021.

