

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Rafael Martins Pereira

**A Influência da Infraestrutura no Ambiente Escolar: Possibilidades
Pedagógicas e Desafios de Gestão**

Juiz de Fora
2026

Rafael Martins Pereira

**A Influência da Infraestrutura no Ambiente Escolar: Possibilidades
Pedagógicas e Desafios de Gestão**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Dr Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pereira, Rafael Martins.

A Influência da Infraestrutura no Ambiente Escolar: Possibilidades Pedagógicas e Desafios de Gestão / Rafael Martins Pereira. -- 2026. 125 f.

Orientador: Lourival Batista de Oliveira Júnior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Infraestrutura Escolar. 2. Gestão educacional. 3. Planejamento estratégico. I. Oliveira Júnior, Lourival Batista de, orient. II. Título.

Rafael Martins Pereira

A Influência da Infraestrutura no Ambiente Escolar: Possibilidades Pedagógicas e Desafios de Gestão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 14 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Lourival Batista de Oliveira Junior - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Webster Guerreiro Belmino
Governo do Estado do Ceará

Juiz de Fora, 11/12/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Lourival Batista de Oliveira Junior, Professor(a)**, em 20/01/2026, às 17:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ISABEL DA SILVA AZEVEDO ALVIM, Usuário Externo**, em 21/01/2026, às 13:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **WEBSTER GUERREIRO BELMINO, Usuário Externo**, em 22/01/2026, às 10:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2789016** e o código CRC **B336B867**.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação foi possível graças ao apoio, à colaboração e ao incentivo de pessoas que estiveram presentes ao longo de todo o percurso acadêmico e profissional que culminou neste trabalho.

Agradeço, de maneira especial, ao meu esposo, Caetano Emanuel Brasil, pelo apoio diário, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo incentivo constante diante dos desafios enfrentados ao longo desta trajetória. Sua presença foi fundamental para que este processo se tornasse mais leve e possível.

À minha amiga Fernanda Alves de Souza, registro meu sincero agradecimento pelo incentivo decisivo para o ingresso no Programa de Pós-Graduação, acreditando no meu potencial e estimulando-me a trilhar este caminho acadêmico.

À Vanely Andressa da Silva, agente de suporte acadêmico, agradeço pela orientação segura, pelas palavras precisas e pelo apoio técnico e institucional ao longo do curso, contribuindo de forma significativa para a organização e o desenvolvimento desta pesquisa. Ao professor Lourival Batista de Oliveira Júnior, orientador deste trabalho, agradeço pela sabedoria nos momentos de orientação e pela paciência. Aos membros da banca de qualificação e defesa, professor Webster e professora Maria Isabel agradeço pelas contribuições importantíssimas para a elaboração desta pesquisa.

Estendo meus agradecimentos a todos os profissionais da Escola Estadual Clorindo Burnier, que, de diferentes formas, colaboraram com esta pesquisa, seja por meio do apoio institucional, das contribuições no cotidiano escolar ou da confiança depositada neste trabalho. A convivência diária com essa comunidade escolar foi fonte permanente de aprendizado, reflexão e motivação para a construção deste estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, deixo registrado meu reconhecimento e minha gratidão.

RESUMO

Esta dissertação analisa a influência da infraestrutura escolar no ambiente educativo, nas práticas pedagógicas e nos processos de gestão da Escola Estadual Clorindo Burnier, situada em Juiz de Fora, Minas Gerais. O estudo parte da observação de que condições físicas como rede elétrica instável, ventilação inadequada, limitações de conectividade e espaços deteriorados impactam diretamente a rotina pedagógica, o bem-estar dos estudantes e o trabalho dos profissionais da educação. Busca-se compreender como esses elementos se articulam ao clima escolar e às possibilidades de organização do ensino. A fundamentação teórica está organizada em quatro eixos: infraestrutura educacional, gestão escolar, burocracia e planejamento estratégico, além da participação da comunidade escolar como mediadora das decisões institucionais. Esses referenciais dialogam com literatura especializada, legislações vigentes e documentos oficiais produzidos pela escola, como atas, relatórios de gestão e registros de manutenção. A análise dessas fontes permitiu identificar padrões de funcionamento, desafios recorrentes e estratégias já mobilizadas pela equipe gestora. Metodologicamente, o estudo se caracteriza como um estudo de caso com abordagem qualitativa, complementado por análise quantitativa descritiva. Foram mobilizadas técnicas de investigação que incluem análise documental, observação do cotidiano escolar e levantamento de percepções docentes sobre as condições físicas da escola. Essa triangulação metodológica possibilitou compreender tanto a materialidade da infraestrutura quanto seus efeitos simbólicos e pedagógicos no cotidiano institucional. Os resultados indicam que as condições físicas exercem influência significativa sobre o desenvolvimento das atividades pedagógicas, a permanência dos estudantes e a organização do trabalho docente. Aspectos como conforto térmico, iluminação, segurança, acessibilidade e disponibilidade de recursos tecnológicos são apontados como elementos essenciais para um ambiente de aprendizagem mais eficiente. As evidências também mostram que o cuidado com a infraestrutura demanda planejamento contínuo, capacidade de priorização e articulação entre diferentes setores da escola, revelando a complexidade da gestão diante das limitações estruturais do contexto. A pesquisa mostra ainda que o fortalecimento da cultura de manutenção preventiva, aliado ao uso sistemático de registros institucionais e ao engajamento da comunidade escolar, contribui para tomadas de decisão mais coerentes e alinhadas às necessidades da unidade. Com isso, destaca-se a importância de estratégias que promovam a integração entre gestão, professores e demais atores escolares, favorecendo intervenções mais duradouras e consistentes. Como produto final, apresenta-se um Plano de Ação Educacional voltado à qualificação da gestão da infraestrutura escolar. O PAE propõe diretrizes e ações que visam aprimorar processos de organização, monitoramento e uso dos espaços, contribuindo para um ambiente físico mais funcional, seguro e propício ao desenvolvimento pedagógico. Espera-se que o plano fortaleça práticas de gestão integradas e participativas, capazes de elevar a qualidade da educação oferecida pela escola.

Palavras-chave: Infraestrutura escolar; Gestão educacional; Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the influence of school infrastructure on the educational environment, pedagogical practices, and management processes at Escola Estadual Clorindo Burnier, located in Juiz de Fora, Minas Gerais, Brazil. The study is based on the observation that physical conditions, such as an unstable electrical system, inadequate ventilation, limited connectivity, and deteriorated spaces, directly affect the pedagogical routine, students' well-being, and the work of education professionals. The research seeks to understand how these elements are articulated with school climate and the possibilities for organizing teaching and learning processes. The theoretical framework is structured around four axes: educational infrastructure, school management, bureaucracy and strategic planning, and the participation of the school community as a mediator of institutional decision-making. These references engage with specialized academic literature, current legislation, and official documents produced by the school, including meeting minutes, management reports, and maintenance records. The analysis of these sources made it possible to identify operational patterns, recurring challenges, and strategies already employed by the management team. Methodologically, the study is characterized as a qualitative case study, complemented by descriptive quantitative analysis. The research employed investigative techniques such as document analysis, observation of everyday school life, and a survey of teachers' perceptions regarding the school's physical conditions. This methodological triangulation enabled an understanding of both the material aspects of infrastructure and their symbolic and pedagogical effects on the institution's daily practices. The results indicate that physical conditions exert a significant influence on the development of pedagogical activities, student retention, and the organization of teachers' work. Factors such as thermal comfort, lighting, safety, accessibility, and the availability of technological resources are identified as essential elements for a more effective learning environment. The evidence also shows that caring for infrastructure requires continuous planning, prioritization capacity, and coordination among different sectors of the school, highlighting the complexity of management in the face of structural constraints. The study further demonstrates that strengthening a culture of preventive maintenance, combined with the systematic use of institutional records and the engagement of the school community, contributes to more coherent decision-making aligned with the school's needs. In this sense, the importance of strategies that promote integration among management, teachers, and other school actors is emphasized, fostering more sustainable and consistent interventions. As a final product, the dissertation presents an Educational Action Plan (EAP) aimed at improving the management of school infrastructure. The plan proposes guidelines and actions designed to enhance organizational processes, monitoring, and the use of spaces, contributing to a physical environment that is more functional, safe, and conducive to pedagogical development. It is expected that the plan will strengthen integrated and participatory management practices, thereby improving the quality of education offered by the school.

Keywords: School infrastructure; Educational management; Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1	– Vista exterior do anfiteatro da escola.....	23
Imagem 2	– Anfiteatro da escola sem condições de uso.....	24
Imagem 3	– Pontos da rede elétrica da escola depredados.....	26
Imagem 4	– Problemas estruturais que colocam em risco a segurança.....	27

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1.	Lista de documentos coletados na escola.....	33
Quadro 2.	Ação 1 – Implantar um Plano de Manutenção Preventiva da Infraestrutura Escolar.....	85
Quadro 3.	Ação 2 – Adequação da infraestrutura.....	86
Quadro 4.	Ação 3 – Reformar o Anfiteatro Escolar.....	87
Quadro 5.	Ação 4 – Criação de Comissão Escolar de Infraestrutura e Segurança.....	88
Quadro 6.	Ação 5 – Formação Continuada em Gestão da Infraestrutura e Planejamento Estratégico.....	89
Quadro 7.	Ação 6 – Estabelecer Parcerias Comunitárias para Apoio Estrutural.....	90
Quadro 8.	Ação 7 – Modernizar Ambientes Pedagógicos.....	91
Quadro 9.	Ação 8 – Criar Sistema Interno de Monitoramento da Infraestrutura.....	92
Quadro 10.	Ação 9 – Desenvolver o Programa “Educação e Sustentabilidade”	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATL	Autorização para lecionar a título precário
CAQ	Custo Aluno Qualidade
CAQi	Custo Aluno Qualidade Inicial
ENEC	Estratégia Nacional de Escolas Conectadas
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de ação educacional
PDDE	Programa dinheiro direto na escola
PNE	Plano nacional de educação
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.	O CASO DA EE CLORINDO BURNIER: LIMITES ESTRUTURAIS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO.....	18
2.1.	CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL CLORINDO BURNIER.....	18
2.2.	INFRAESTRUTURA ESCOLAR E SEUS DESAFIOS.....	20
2.3.	GESTÃO ESCOLAR E INFRAESTRUTURA.....	28
2.4.	DOCUMENTAÇÃO OFICIAL E EVIDÊNCIAS DO CASO.....	30
2.4.1.	Leis, portarias e normativas relacionadas à infraestrutura escolar	30
2.4.2.	Registros institucionais da escola.....	32
2.4.3.	Dados educacionais e indicadores de qualidade da escola.....	33
3.	INFRAESTRUTURA, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS.....	36
3.1.	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	36
3.1.1.	Infraestrutura escolar e qualidade da educação.....	36
3.1.2.	Gestão educacional e planejamento estratégico.....	41
3.1.3.	Burocracia e políticas públicas para infraestrutura escolar.....	42
3.1.4.	Participação da comunidade escolar na gestão.....	47
3.2.	METODOLOGIA.....	49
3.3.	ANÁLISE DOS DADOS E PERCEPÇÕES DOCENTES SOBRE INFRAESTRUTURA E GESTÃO ESCOLAR.....	51
3.3.1.	Sobre os participantes da pesquisa.....	51
3.3.2.	Eixo 1: Burocracia em processos administrativos.....	55
3.3.3.	Eixo 2: Infraestrutura escolar.....	62
3.3.4.	Eixo 3: Gestão escolar.....	69
3.3.5.	Eixo 4: Participação da comunidade.....	76
4.	GESTÃO E INFRAESTRUTURA ESCOLAR: UM PLANO DE AÇÃO PARA A EE CLORINDO BURNIER.....	84
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
	Referências.....	98
	Apêndices e Anexos.....	103

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objeto de análise a gestão da infraestrutura da Escola Estadual Clorindo Burnier, situada em Juiz de Fora, Minas Gerais. A escolha desse caso se justifica pelo contexto emblemático de desafios estruturais enfrentados pela escola, que incluem falhas elétricas recorrentes, problemas hidráulicos, precariedade nos espaços de convivência e ausência de recursos tecnológicos adequados. Tais condições impactam diretamente o cotidiano escolar, tanto no que diz respeito à segurança física dos alunos e servidores quanto à eficácia das práticas pedagógicas.

O estudo pretende compreender como a gestão escolar tem lidado com essas adversidades, buscando identificar as estratégias adotadas, os limites impostos pela burocracia e a maneira como o planejamento estratégico e a participação da comunidade escolar podem contribuir para superar tais desafios. Trata-se, portanto, de um caso que evidencia a complexa articulação entre condições materiais e processos de gestão na busca por uma educação pública de qualidade.

O pesquisador, Rafael Martins Pereira, é mestrando no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, e ocupa, desde dezembro de 2023, o cargo comissionado de diretor da Escola Estadual Clorindo Burnier, unidade que constitui o objeto central desta pesquisa. Sua inserção na gestão escolar ocorreu sem formação prévia específica na área, o que tornou ainda mais evidente os desafios enfrentados no cotidiano da direção escolar, especialmente no que se refere à precariedade da infraestrutura e à burocracia que permeia os processos administrativos.

A experiência direta como gestor permitiu ao pesquisador vivenciar, com intensidade, a dificuldade de atender demandas urgentes da comunidade escolar em um cenário de escassez de recursos, rigidez de normas e morosidade na execução de ações básicas de manutenção. Situações como a demora para resolver falhas elétricas, a impossibilidade de adaptar espaços pedagógicos e a carência de suporte técnico especializado escancaram a distância entre a política pública formal e a prática escolar (Paro, 2016; Braga, Costa e Borges, 2024).

Esse contexto vivenciado motivou a formulação da presente pesquisa, com o intuito de refletir criticamente sobre a realidade escolar e buscar caminhos para tornar a gestão mais eficiente, humana e estratégica. Embora o vínculo do pesquisador com a escola em estudo possa levantar questões sobre a subjetividade da análise, ele

também oferece a oportunidade de uma investigação comprometida com a transformação concreta do ambiente escolar, desde que respaldada por critérios metodológicos consistentes e por uma sólida fundamentação teórica (Gerhardt e Silveira, 2009). Assim, a posição do pesquisador como diretor confere à pesquisa um olhar privilegiado sobre as práticas, tensões e possibilidades de gestão, permitindo não apenas descrever os fenômenos observados, mas também interpretá-los à luz de referenciais como burocracia administrativa (Weber, 1991), infraestrutura educacional (Vasconcelos, 2021; Vieira e Pereira, 2020), planejamento estratégico (Mintzberg, 2006; Almeida, 2019) e participação comunitária (Andrade, 2021; Freitas e Souza, 2022).

A pesquisa concentra-se especificamente na relação entre infraestrutura escolar e gestão educacional, tendo como foco o modo como as condições físicas da escola afetam as possibilidades pedagógicas e o clima organizacional. Embora o tema da infraestrutura possa ser abordado sob diversas perspectivas, o recorte adotado dá ênfase à dimensão gestora, considerando como a liderança escolar atua para mitigar os efeitos das deficiências estruturais e promover melhorias, mesmo em contextos de limitação orçamentária e burocrática.

A delimitação temporal da pesquisa compreende o período recente, no qual a escola enfrentou episódios críticos de falhas estruturais, como panes elétricas, furtos de fiação por falta de estrutura de segurança, acúmulo de móveis e equipamentos em estado de sucata na escola entre outros.

A realidade da educação pública brasileira é marcada por significativas desigualdades estruturais, que se manifestam de forma contundente na precariedade das instalações físicas das escolas. Em muitos contextos, essas condições não apenas dificultam a aprendizagem, mas comprometem a dignidade dos sujeitos envolvidos no processo educativo. A infraestrutura escolar, nesse sentido, vai muito além de sua função física: ela é um elemento simbólico e funcional da qualidade educacional (Vasconcelos, 2021; Lima, 2021).

A literatura especializada aponta que a ausência de ambientes escolares adequados pode afetar negativamente a motivação dos estudantes, o desempenho acadêmico e até mesmo a permanência na escola (Vieira e Pereira, 2020; Smith, 2018). Ao mesmo tempo, observa-se que a atuação da gestão escolar é decisiva na mediação entre os limites estruturais e a promoção de um ambiente educativo minimamente funcional. A burocracia, embora necessária para garantir a legalidade,

frequentemente impõe barreiras à agilidade das ações, demandando criatividade, planejamento e mobilização da comunidade escolar para enfrentar os desafios (Weber, 1991; Paro, 2016).

Neste contexto, o estudo fundamenta-se em quatro eixos conceituais: burocracia, infraestrutura educacional, planejamento estratégico e participação da comunidade escolar, os quais fornecem suporte teórico para compreender como a gestão pode influenciar e ser influenciada pelas condições materiais da escola.

Diante desse cenário, o estudo propõe-se a responder à seguinte questão central: De que forma a precariedade da infraestrutura escolar influencia o clima escolar e as práticas pedagógicas, e como a gestão escolar pode atuar estrategicamente para minimizar esses impactos e promover melhorias, mesmo diante de limitações burocráticas e orçamentárias?

Essa pergunta orienta uma investigação que visa compreender a fundo os obstáculos enfrentados pelos gestores escolares, bem como identificar práticas que possam servir de referência para outras instituições que vivenciam realidades semelhantes. Ao analisar o caso da EE Clorindo Burnier, a pesquisa busca contribuir com a formulação de propostas que articulem a gestão eficiente de recursos com o compromisso com a equidade e a qualidade da educação pública.

O objetivo geral do estudo é investigar os impactos pedagógicos da infraestrutura escolar sob a perspectiva da gestão escolar, visando compreender como a otimização do processo de empenho de recursos da escola em infraestrutura podem melhorar aspectos educacionais a partir do caso da Escola Estadual Clorindo Burnier. Especificamente elencamos outros três objetivos específicos, sendo o primeiro descrever o contexto da infraestrutura escolar da EE Clorindo Burnier a partir de referenciais teóricos, levando em consideração aspectos físicos, tecnológicos e de segurança e como isso pode influenciar pedagogicamente no cotidiano da escola. O segundo será analisar as percepções dos professores da escola em relação à infraestrutura, incluindo os desafios enfrentados, recursos disponíveis e estratégias de melhoria implementadas. E, por fim, o terceiro objetivo que consiste em propor recomendações e diretrizes para uma gestão mais eficaz da infraestrutura escolar, visando otimizar seu potencial pedagógico e contribuir para a promoção de ambientes de aprendizagem mais inclusivos e estimulantes.

A metodologia deste estudo foi concebida com o objetivo de permitir uma análise aprofundada da relação entre infraestrutura escolar, práticas pedagógicas e

gestão educacional, a partir da realidade vivenciada na Escola Estadual Clorindo Burnier. Optou-se por uma abordagem qualitativa, que integra métodos qualitativos e quantitativos, visando a compreensão tanto dos significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa quanto da mensuração objetiva de indicadores relevantes. Essa combinação metodológica busca ampliar a validade dos dados e gerar interpretações mais robustas acerca do fenômeno investigado.

A pesquisa foi conduzida sob a forma de um estudo de caso, com foco na gestão da infraestrutura escolar da EE Clorindo Burnier. Essa estratégia é especialmente indicada para a investigação de fenômenos complexos, inseridos em contextos específicos, e que exigem análise contextualizada e em profundidade (Gerhardt e Silveira, 2009). O delineamento permite compreender não apenas os eventos isolados, mas também suas inter-relações, processos e implicações pedagógicas, administrativas e sociais no ambiente escolar.

A escolha do estudo de caso justifica-se pelo fato de a pesquisa estar centrada em uma realidade concreta e vivenciada diretamente pelo pesquisador, que atua como diretor da escola desde dezembro de 2023. A Escola Estadual Clorindo Burnier enfrenta desafios significativos relacionados à precariedade de sua infraestrutura física e tecnológica, o que impacta diretamente as práticas pedagógicas e o clima escolar. Tal cenário torna o estudo de caso não apenas pertinente, mas necessário para compreender, em profundidade, os efeitos da infraestrutura sobre o cotidiano escolar e as possibilidades de atuação da gestão. Além disso, o estudo de caso oferece uma oportunidade de investigação aplicada, voltada para a proposição de soluções práticas e contextualizadas.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas principais: pesquisa documental, com a análise de atas de reuniões, relatórios de manutenção, registros de execução orçamentária e indicadores educacionais, como o indicador de complexidade da gestão escolar; pesquisa de campo, que inclui a aplicação de questionários estruturados a aproximadamente 30 professores da EE Clorindo Burnier, com foco na percepção sobre o impacto da infraestrutura nas práticas docentes.

Essas técnicas visam triangulação metodológica, fortalecendo a confiabilidade da pesquisa por meio da convergência entre diferentes fontes de evidência (Gerhardt e Silveira, 2009).

Os critérios de inclusão adotados para a pesquisa foram a participação de professores em exercício na EE Clorindo Burnier durante o período de coleta de dados, com atuação direta em sala de aula, visando garantir informações consistentes sobre o impacto da infraestrutura na prática pedagógica. Cabe ressaltar que atualmente na rede estadual de ensino de Minas Gerais os professores efetivos devem possuir habilitação no seu componente curricular de nomeação em concurso público, e os servidores contratados em cargos vagos ou em substituição devem ter habilitação ou autorização para lecionar a título precário (ATL) emitida pela Superintendência Regional de Ensino, levando em consideração matrícula em curso de graduação ou componentes correlatos àquele em que o servidor atuará.

Foram excluídos professores que não se encontravam em exercício no momento da coleta, ou que não autorizaram sua participação conforme os termos éticos estabelecidos. Seguindo as diretrizes éticas para coleta de dados, a pesquisa foi submetida ao comitê de ética, obtendo aprovação segundo parecer disponível no Anexo C.

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise qualitativa dos dados quantitativos, comparando com a literatura, o que permite identificar, classificar e interpretar categorias temáticas emergentes nos discursos dos participantes. Os dados quantitativos, obtidos por meio dos questionários disponibilizados no apêndice A, foram tratados com estatísticas descritivas simples, como médias, frequências e percentuais, com o objetivo de caracterizar padrões e tendências gerais nas respostas dos professores.

A triangulação entre os dados qualitativos e quantitativos permitiu uma interpretação mais abrangente e consistente, considerando as diferentes perspectivas envolvidas no cotidiano da gestão escolar.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, organizados da seguinte forma: O Capítulo 1 representado pela presente introdução, apresenta o tema da pesquisa, seus objetivos, a justificativa, o problema de pesquisa e as hipóteses formuladas. No Capítulo 2 foi realizada a descrição do contexto, local e atores envolvidos na pesquisa. No Capítulo 3, é realizada uma revisão de literatura sobre os conceitos de infraestrutura escolar, burocracia, planejamento estratégico e participação da comunidade. Além disso, são descritos o delineamento da pesquisa, os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados, bem como os critérios éticos adotados e a apresentação e interpretação dos dados coletados, com base no

referencial teórico. No Capítulo 4 está disposto o Plano de Ação Educacional (PAE), visando a solução dos problemas encontrados durante a pesquisa com base no referencial teórico, nos dados coletados e nas análises realizadas. No capítulo 5 as considerações finais foram expostas, elaboradas a partir dos resultados da pesquisa e possíveis desdobramentos.

2 O CASO DA EE CLORINDO BURNIER: LIMITES ESTRUTURAIS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Este capítulo apresenta o contexto empírico da pesquisa, com foco na caracterização da Escola Estadual Clorindo Burnier, unidade escolar que serve como estudo de caso para a investigação. São descritas as principais condições socioeconômicas da comunidade escolar, a organização administrativa da instituição, os desafios enfrentados em relação à infraestrutura física e tecnológica, e os impactos dessas limitações no cotidiano pedagógico. A exposição inclui ainda a atuação da gestão escolar frente às adversidades estruturais e a documentação oficial que sustenta as ações empreendidas. Ao delinear esse cenário, busca-se evidenciar a complexidade da realidade escolar investigada e os fatores que justificam a escolha da unidade como objeto central deste estudo.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA ESTADUAL CLORINDO BURNIER

A Escola Estadual Clorindo Burnier está localizada na zona norte de Juiz de Fora, município situado na Zona da Mata mineira, a aproximadamente 280 km da capital Belo Horizonte. De acordo com o Censo Demográfico de 2022, Juiz de Fora possui uma população de 557.777 habitantes, sendo o quarto município mais populoso de Minas Gerais. (IBGE) A área territorial do município é de 1.435,749 km², resultando em uma densidade demográfica de 376,64 habitantes por km².

As condições sociais da localização da EE Clorindo Burnier impactam diretamente a dinâmica escolar, refletindo-se em desafios como a evasão escolar, a baixa participação das famílias nas decisões institucionais e a vulnerabilidade social dos estudantes. Nesse contexto, a escola assume papel central na tentativa de romper ciclos de exclusão, atuando não somente como espaço de ensino-aprendizagem, mas também como referência de apoio social e emocional para os alunos, diante das desigualdades regionais e estruturais apresentadas pelo sistema educacional brasileiro, conforme analisado por Silva (2023).

Quanto à estrutura física, a EE Clorindo Burnier configura escola de grande porte na região de Juiz de Fora, dispondo de 15 salas de aula com capacidade para 35 alunos cada, biblioteca, laboratório de informática com 22 computadores, laboratório de ciências equipado, sala de projetos multimeios, quadra poliesportiva

coberta e um anfiteatro. A escola atende turmas do ensino fundamental anos finais e médio, funcionando em regime de três turnos e comportando um número expressivo de alunos. A gestão escolar atua de maneira colegiada, envolvendo o conselho escolar, embora haja dificuldades no engajamento efetivo da comunidade nos processos decisórios.

A organização dos servidores em exercício na escola segue os moldes estabelecidos pela resolução de quadro de pessoal vigente, SEE 5085/2024 (Minas Gerais, 2024) que determina o número de servidores de acordo com o número de alunos, turnos, turmas e endereços. Segundo informações disponibilizadas no Censo Escolar 2023 (Brasil, 2024), a escola conta com 44 professores, 5 servidores alocados na secretaria escolar e outros 24 funcionários distribuídos em setores como alimentação escolar, limpeza e conservação do espaço, biblioteca etc. Porém, segundo os dados disponíveis no sistema de quadro de pessoal da escola (Minas Gerais, 2025), em 2025, os profissionais em atuação na escola seguem a seguinte distribuição: 1 diretor, 3 vice-diretores, 4 especialistas em educação básica, 74 professores e 26 servidores do quadro administrativo. O aumento no número de servidores na escola acompanha um significativo aumento no número de alunos que foi de 595, segundo o censo escolar 2023 (Brasil, 2024) para 732 segundo os dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar, SIMADE (Minas Gerais, 2025). O setor pedagógico é de responsabilidade de toda a equipe gestora, porém as questões disciplinares, por serem específicas de cada turno, são resolvidas pelos vice-diretores com apoio do diretor, enquanto os encaminhamentos administrativos do setor pessoal e financeiro ficam exclusivamente a cargo do diretor da escola.

O corpo discente da EE Clorindo Burnier é composto por estudantes com perfis diversos, mas em sua maioria pertencentes a grupos sociais em situação de vulnerabilidade. Muitos alunos enfrentam barreiras para o pleno desenvolvimento educacional, como dificuldades de acesso à internet, apoio familiar limitado e condições precárias de moradia. O corpo docente, por sua vez, é formado em grande parte por professores efetivos, com formação específica nas áreas em que atuam. Ainda assim, a rotatividade de profissionais e a sobrecarga de trabalho são desafios recorrentes. A equipe apresenta dedicação ao trabalho, mas frequentemente enfrenta obstáculos relacionados à infraestrutura escolar, à escassez de recursos didáticos e à ausência de formação continuada em temáticas de gestão e inovação pedagógica.

Esses fatores se refletem diretamente nos indicadores de desempenho da escola. As informações mais recentes acessíveis publicamente correspondem ao ano de 2015, quando a escola registrou o valor de 4,3 no IDEB dos anos finais do Ensino Fundamental, não havendo dados divulgados para o Ensino Médio naquele ciclo avaliativo (QEdu, 2025).

A ausência de resultados posteriores impede a análise longitudinal do desempenho da escola e dificulta a compreensão dos avanços ou retrocessos ocorridos na última década. Tal lacuna pode estar associada a diferentes fatores, como inconsistências no fluxo de envio das informações ao INEP, instabilidades nos processos internos de coleta e consolidação dos dados, ou ainda eventuais interrupções administrativas decorrentes de alterações nas gestões escolar e regional. Como apontam estudos sobre governança educacional, fragilidades nos mecanismos de monitoramento e avaliação podem comprometer a transparência e o acompanhamento das políticas públicas (Paro, 2016; Braga; Costa; Borges, 2024). Assim, a falta de atualização dos indicadores reforça a necessidade de fortalecer os processos institucionais de registro, controle e alimentação das bases oficiais, a fim de garantir diagnósticos mais precisos e subsidiar ações de melhoria pedagógica e administrativa.

2.2. INFRAESTRUTURA ESCOLAR E SEUS DESAFIOS

As condições físicas da Escola Estadual Clorindo Burnier estão aquém do ideal esperado para uma instituição pública de ensino que busca oferecer um ambiente propício à aprendizagem. As salas de aula apresentam deficiências estruturais como problemas na rede elétrica e ventilação inadequada. Além disso, há espaços escolares subutilizados ou em estado de deterioração, como áreas externas sem pavimentação adequada e ambientes comuns com necessidade urgente de manutenção.

Essas limitações interferem diretamente no cotidiano pedagógico, restringindo a realização de atividades que demandam recursos básicos de conforto, iluminação e segurança. A percepção dos professores sobre as condições da sala de aula mostra que aspectos como ventilação, iluminação, condições das paredes e controle de ruído são fundamentais para o desenvolvimento das atividades docentes, sendo que a inadequação desses elementos impacta negativamente tanto alunos quanto

educadores (Vieira, 2020). Além disso, estudos apontam que professores frequentemente enfrentam ambientes com níveis elevados de ruído, desconforto térmico, pouca ventilação, umidade e iluminação deficiente, fatores que se associam a queixas relacionadas à saúde e ao bem-estar no trabalho (Cruz, 2024).

As condições da unidade educacional, incluindo a infraestrutura geral, são avaliadas pelos docentes como determinantes para o desenvolvimento das atividades pedagógicas. Quando essas condições são inadequadas, comprometem a qualidade do ensino e a satisfação profissional dos professores. A infraestrutura escolar é componente central das condições de trabalho dos professores, influenciando diretamente o clima organizacional e as possibilidades pedagógicas da instituição (Vieira, 2020); (Cruz, 2024). A insatisfação relacionada às condições físicas da escola também pode afetar a motivação dos docentes, prejudicando o engajamento e a qualidade das práticas educativas (Cruz, 2024).

No contexto da educação básica, pesquisas mostram que as unidades educacionais que ofertam múltiplas etapas (como educação infantil, ensino fundamental e médio) tendem a apresentar condições físicas bastante similares entre esses níveis, o que não supre as necessidades específicas da educação infantil, como parques infantis, berçários e banheiros adequados. Quando essas especificidades não são atendidas, a qualidade do ambiente educativo fica comprometida (Vieira, 2020). Por isso, garantir a estrutura física adequada é imprescindível para assegurar o bem-estar tanto dos alunos quanto dos profissionais da educação e para oferecer um ensino de qualidade.

A infraestrutura tecnológica da escola apresenta limitações significativas, não pela ausência de mobiliário ou pela indisponibilidade de recursos para aquisição de equipamentos, mas devido a problemas estruturais na rede elétrica e lógica. Embora a escola disponha do mobiliário necessário e tenha condições de adquirir novos recursos tecnológicos, as falhas recorrentes na parte elétrica e na conectividade impedem, com frequência, o pleno funcionamento dos equipamentos disponíveis. Isso compromete o uso pedagógico da tecnologia, dificultando o acesso a plataformas digitais, a realização de atividades mediadas por recursos tecnológicos e o desenvolvimento de competências digitais por parte dos alunos.

A imagem 1, foto da parte externa do anfiteatro, revela uma construção imponente, que poderia representar um espaço de encontros, apresentações e aprendizagens significativas no cotidiano escolar. No entanto, essa primeira

impressão se desfaz ao adentrarmos o local e nos depararmos com um cenário de abandono e inutilização registrado na imagem 2. O contraste entre o que se vê por fora e o que se vivencia por dentro não é apenas simbólico — ele materializa a distância entre o que a escola poderia oferecer e o que, de fato, consegue realizar. Essa situação provoca não apenas frustração na equipe gestora e docente, mas também afeta diretamente a experiência dos estudantes, que veem limitado o acesso a espaços que poderiam ampliar suas vivências culturais e educativas. A análise desse espaço evidencia o quanto a ausência de políticas de manutenção contínua e de investimentos consistentes compromete o aproveitamento pleno das estruturas escolares, ressaltando a urgência de uma gestão estratégica que valorize não só a construção, mas também a preservação e funcionalidade dos ambientes escolares.

Neto (2023) ressalta que a integração da tecnologia nas práticas pedagógicas depende não apenas da presença física dos equipamentos, mas da garantia de condições adequadas para seu funcionamento contínuo, incluindo infraestrutura elétrica estável e acesso confiável à internet. Sem esses elementos básicos, as iniciativas de inovação tecnológica nas escolas ficam severamente limitadas, afetando o engajamento dos alunos e a diversificação metodológica que a tecnologia pode proporcionar.

De modo semelhante, Sá e Werle (2022) enfatizam que a infraestrutura de conectividade e equipamentos tecnológicos é um dos principais desafios para a efetivação do ensino mediado por tecnologia no âmbito da educação básica. Os autores destacam que, mesmo em escolas que possuem recursos tecnológicos, a instabilidade da rede elétrica e a falta de manutenção adequada frequentemente impedem o uso regular dos equipamentos, o que resulta em frustração tanto para professores quanto para alunos, prejudicando o desenvolvimento das competências digitais necessárias para o século XXI.

Imagem 1 – Vista exterior do anfiteatro da escola



Fonte: Acervo Pessoal (2025).

Imagem 2 – Espaço interno do anfiteatro da escola sem condições de uso

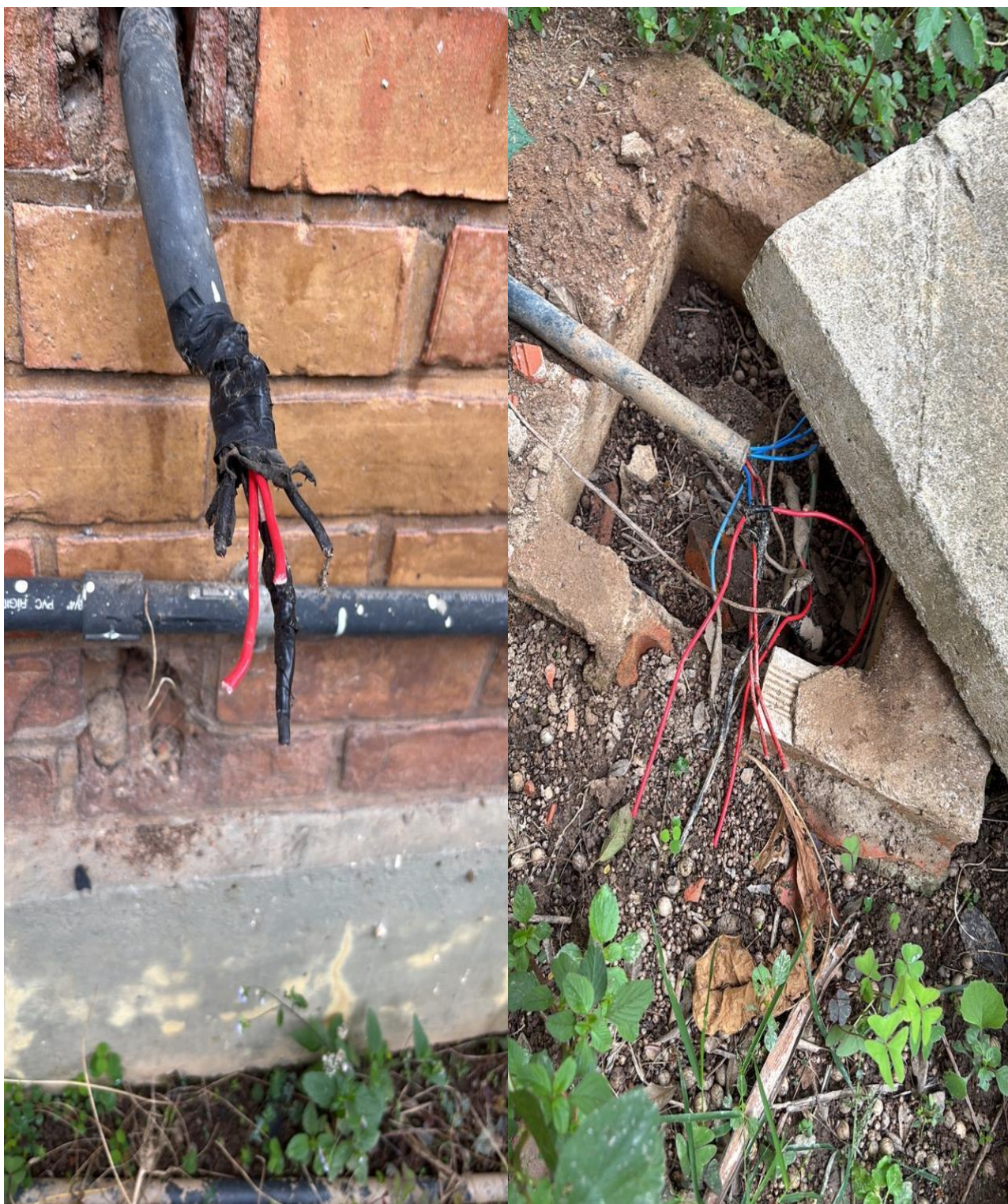


Fonte: Acervo Pessoal (2025).

A escola enfrenta desafios recorrentes no que diz respeito à manutenção e conservação de suas instalações físicas. Problemas hidráulicos, elétricos e estruturais são frequentes e, muitas vezes, não são resolvidos com a agilidade necessária devido à burocracia envolvida na liberação de recursos e na execução de obras. A ausência de uma equipe de manutenção própria e a dependência de prestadores de serviço externos contratados por licitação agravam a situação. Silva (2022) relata que, apesar de reformas pontuais, como a substituição da rede elétrica e manutenção hidráulica, ainda podem persistir problemas ligados à ventilação, calor e deterioração geral da edificação, interferindo negativamente no ambiente de trabalho e de aprendizagem (Silva, 2022).

A deterioração progressiva das instalações, sem intervenções corretivas eficazes, gera um ciclo de degradação que compromete a segurança e o bem-estar de toda a comunidade escolar. De acordo com levantamento do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2016), a avaliação de condições físicas em diversas escolas públicas apontou para a necessidade urgente de manutenção constante e intervenções estruturais adequadas, destacando que a qualidade da infraestrutura escolar está diretamente relacionada à funcionalidade dos espaços e à segurança dos usuários. A complexidade do processo de conservação passa pela adequada administração dos recursos, que muitas vezes sofre entraves burocráticos e falta de planejamento estratégico para manutenção preventiva (Brasil, 2016). Além disso, o prédio escolar sem uma boa estrutura de segurança fica vulnerável a furtos e outras depredações como registrado na imagem 3 que revelam o estado da rede elétrica da escola após um episódio de furto de fiação ocorrido em abril de 2025 devidamente registrado em boletim de ocorrência. Para garantir a continuidade do funcionamento das atividades escolares, a gestão realizou um processo de aquisição simplificada emergencial para medidas paliativas na rede elétrica da escola e para instalação de concertinas nos muros, evitando que a situação ocorresse novamente.

Imagem 3 – Rede elétrica da escola exposta em episódio de furto de fiação ocorrido em abril de 2025



Fonte: Acervo Pessoal (2025).

Imagem 4 – Espaço na escola em condições que podem colocar em risco a segurança de estudantes e funcionários



Fonte: Acervo Pessoal (2025).

A infraestrutura da escola apresenta limitações em relação à segurança e à acessibilidade como pode ser evidenciado na imagem 4. Existem riscos à integridade física dos alunos em áreas como pátios sem piso adequado, quadras sem cobertura e banheiros danificados. Segundo Santos e Capellini (2021), múltiplas escolas analisadas apresentaram ausência de piso antiderrapante e piso tátil, escadas sem rampas associadas e sanitários sem áreas de transferência ou adaptações para pessoas com deficiência, evidenciando barreiras estruturais que comprometem a segurança e a acessibilidade no ambiente escolar (Santos e Capellini, 2021).

Além disso, a escola ainda não se encontra plenamente adaptada para o atendimento de estudantes com deficiência, apresentando barreiras arquitetônicas que dificultam o acesso e a permanência desses alunos em igualdade de condições. A ausência de sinalização apropriada, rampas de acesso e banheiros adaptados é um indicativo de que a inclusão ainda precisa ser efetivada em sua dimensão estrutural. Santos e Capellini (2021) destaca que, embora algumas melhorias tenham ocorrido, muitos espaços ainda carecem de adaptações fundamentais, como melhores condições nas calçadas externas e eliminação de obstáculos internos, para garantir acessibilidade plena e respeitar as necessidades dos alunos público-alvo da educação especial (Santos e Capellini, 2021).

2.3 GESTÃO ESCOLAR E INFRAESTRUTURA

A gestão da Escola Estadual Clorindo Burnier tem realizado esforços contínuos para superar as limitações orçamentárias e burocráticas, promovendo melhorias na infraestrutura por meio de um planejamento estratégico alinhado aos instrumentos disponíveis. Segundo Passador (2012), o uso de instrumentos como o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) são ferramentas essenciais nesse processo, permitindo um direcionamento dos investimentos para as necessidades reais da escola. No entanto, a falta de autonomia decisória da equipe gestora para estabelecer prioridades de investimento é um obstáculo significativo, pois as decisões dependem de normativas externas e da burocracia dos órgãos superiores. Além disso, atrasos na liberação dos recursos financeiros e as frequentes mudanças nas políticas públicas educacionais dificultam o planejamento a longo prazo, exigindo uma constante adaptação da gestão. Apesar dessas dificuldades, a equipe gestora demonstra comprometimento em elaborar

planos realistas e embasados em indicadores internos, como desempenho dos alunos e estado da infraestrutura, além de indicadores externos, o que auxilia na argumentação junto às secretarias e órgãos responsáveis para justificar a necessidade de investimentos estruturais.

Os gestores da EE Clorindo Burnier enfrentam diariamente um conjunto de desafios operacionais que dificultam a manutenção adequada da infraestrutura escolar. Conforme apontam Sá e Werle (2022), a morosidade dos processos licitatórios é um dos principais entraves, causando atrasos na contratação de serviços essenciais para reparos elétricos, hidráulicos e estruturais. Além disso, a escassez de mão de obra especializada no âmbito municipal significa que mesmo quando os recursos financeiros estão disponíveis, a execução dos reparos pode demorar devido à falta de pessoal qualificado. A insuficiência de verbas, agravada pela prioridade dada a outras áreas e pela própria limitação orçamentária geral, dificulta a realização de intervenções preventivas e emergenciais. Outro problema identificado é a baixa capacidade de resposta dos órgãos superiores da Secretaria de Educação, que muitas vezes atrasam ou inviabilizam a resolução de demandas emergenciais. Esses fatores culminam em uma sensação de frustração e impotência da equipe gestora que precisa lidar com demandas urgentes, mas, ao mesmo tempo, está sobrecarregada com tarefas administrativas e burocráticas, o que deixa pouco tempo para ações estratégicas e inovadoras na manutenção da infraestrutura. Essa sobrecarga compromete a capacidade de planejar, acompanhar e executar ações eficientes que garantam a qualidade do espaço escolar e o bem-estar dos alunos e professores

A burocracia institucional, embora necessária como instrumento de controle e legalidade dos atos administrativos, apresenta impactos negativos consideráveis na execução das melhorias estruturais nas escolas. Na prática, conforme observado por Neto et al. (2013), a rigidez dos processos burocráticos, aliada à lentidão dos trâmites e à fragmentação das responsabilidades entre diferentes setores e instâncias, compromete a efetividade da gestão escolar. Procedimentos que exigem múltiplos pareceres técnicos, longos prazos legais para realizar licitações e complexidades na prestação de contas resultam em atrasos significativos na execução de obras e manutenção. Consequentemente, situações emergenciais, como panes elétricas, problemas hidráulicos ou danos estruturais, podem levar semanas ou até meses para serem solucionadas, o que prejudica o cotidiano escolar, impactando negativamente o ambiente de aprendizagem e a segurança da comunidade escolar. Os gestores

acabam assumindo o papel de intermediadores entre as necessidades urgentes da escola e um sistema educacional muitas vezes inflexível e burocrático, sem o suporte técnico e administrativo adequado para agilizar as soluções. Essa condição eleva o desgaste da equipe gestora e limita a capacidade da escola em oferecer um ambiente físico adequado, saudável e seguro para alunos, professores e funcionários.

2.4 DOCUMENTAÇÃO OFICIAL E EVIDÊNCIAS DO CASO

A análise das condições de infraestrutura da Escola Estadual Clorindo Burnier demanda o exame de diferentes fontes documentais que permitam compreender, de forma articulada, os marcos normativos, os registros institucionais e os indicadores educacionais relacionados à realidade da unidade escolar. A legislação federal e estadual vigente estabelece os parâmetros legais para a gestão da infraestrutura, ao passo que as atas, relatórios e projetos executados revelam as ações concretas empreendidas pela equipe escolar frente às adversidades cotidianas. Complementarmente, os dados educacionais e os indicadores de qualidade fornecem subsídios quantitativos para avaliar os impactos da infraestrutura sobre o desempenho da escola e a efetividade das políticas públicas implementadas. A combinação desses elementos documentais possibilita uma leitura crítica e fundamentada dos desafios enfrentados e das estratégias adotadas no contexto específico da gestão educacional em Minas Gerais.

2.4.1. Leis, portarias e normativas relacionadas à infraestrutura escolar

A gestão da Escola Estadual Clorindo Burnier fundamenta suas ações em um conjunto de normativas legais que regulam a infraestrutura das unidades escolares no Brasil. Entre os principais documentos utilizados como referência está a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que estabelece as bases legais da educação no país e define os parâmetros para o funcionamento das instituições de ensino (Brasil, 1996). Além disso, são observadas as diretrizes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), os manuais de arquitetura escolar, bem como resoluções e portarias expedidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), que complementam e detalham as exigências para a gestão e manutenção da infraestrutura escolar (Minas Gerais, 2011).

Esses marcos normativos estabelecem parâmetros mínimos para a construção, ampliação, reforma e manutenção dos espaços escolares, contemplando aspectos como segurança, acessibilidade, conforto ambiental, sustentabilidade e adequação pedagógica. Entretanto, a efetivação dessas diretrizes encontra limitações em fatores como a insuficiência de recursos financeiros, a morosidade burocrática e as dificuldades na articulação entre os diferentes níveis de governo.

Entre os dispositivos legais mais recentes, destaca-se o Decreto Federal nº 11.713, de 2023, que institui a Estratégia Nacional de Escolas Conectadas (Enec), a qual tem como objetivo a universalização da conectividade de qualidade nas escolas públicas de educação básica, tanto para fins pedagógicos quanto administrativos, promovendo a inclusão digital e a melhoria do ensino com apoio da tecnologia (Brasil, 2023).

No âmbito estadual, a Lei nº 22.942, de 2018, define diretrizes para a gestão da infraestrutura das escolas públicas de ensino fundamental e médio em Minas Gerais, com ênfase na ação 4645, que trata de investimentos em reformas, ampliações e melhorias nas condições físicas das escolas (Minas Gerais, 2018). Adicionalmente, a Lei Estadual nº 24.482, de 2023, institui a Política de Prevenção e Combate ao Abandono e à Evasão Escolar, com ações voltadas ao desenvolvimento cognitivo dos alunos, expansão do tempo integral e manutenção de programas de assistência aos estudantes em situação de vulnerabilidade social, o que exige, necessariamente, melhorias na infraestrutura escolar (Minas Gerais, 2023a).

A organização administrativa da SEE-MG está definida pelo Decreto nº 45.849, de 2011, que estabelece a estrutura da secretaria e define as competências da Subsecretaria de Desenvolvimento do Ensino Médio, incluindo a responsabilidade por coordenar diretrizes pedagógicas e administrativas que envolvem também a infraestrutura das escolas (Minas Gerais, 2011).

Por fim, a Resolução SEE/MG nº 5.163, de 2025, estabelece diretrizes para o Plano de Atendimento Escolar, que orienta o planejamento da oferta de vagas na rede pública estadual, com foco na adequação da infraestrutura para garantir o acesso e permanência dos estudantes nas escolas, em consonância com o direito constitucional à educação (Minas Gerais, 2025).

2.4.2 Registros institucionais da escola (atas, relatórios de gestão, projetos executados)

Os documentos institucionais da EE Clorindo Burnier oferecem um panorama concreto das dificuldades enfrentadas e das iniciativas já realizadas para melhorar sua infraestrutura. Atas de reuniões do Conselho Escolar e da equipe diretiva revelam discussões recorrentes sobre problemas estruturais, como falhas no sistema elétrico, infiltrações e banheiros inoperantes. Relatórios de gestão apontam a execução de projetos pontuais de manutenção com recursos do PDDE, bem como a tentativa de captação de emendas parlamentares ou parcerias externas para intervenções mais complexas.

Esses registros evidenciam o esforço da equipe escolar para diagnosticar os problemas, priorizar ações e prestar contas com transparência. No entanto, também revelam um padrão de intervenções emergenciais e paliativas, que não têm sido suficientes para garantir um ambiente físico estável e propício à aprendizagem.

Para ilustrar as discussões e deliberações realizadas no âmbito da gestão escolar acerca das condições físicas da unidade, apresenta-se a seguir um quadro sintetizando as atas das reuniões realizadas pelo colegiado escolar, bem como relatório de visita de inspetor escolar. Esses registros documentam as principais demandas, intervenções planejadas e executadas, bem como o acompanhamento das ações voltadas à melhoria da infraestrutura da Escola Estadual Clorindo Burnier.

A análise dos documentos reunidos no Quadro 1, documentos coletados na escola, evidencia a recorrência de problemas estruturais enfrentados pela Escola Estadual Clorindo Burnier e o esforço contínuo da gestão em enfrentá-los, mesmo diante de limitações burocráticas e orçamentárias. As atas e relatórios, constantes dos Anexos A e B, demonstram não apenas a fragilidade das condições físicas da escola, mas também a atuação ativa da equipe gestora e do colegiado escolar na tentativa de encontrar soluções, ainda que muitas vezes paliativas. O histórico de deliberações documentadas revela um padrão de respostas emergenciais, reforçando a ausência de uma política de manutenção preventiva e de apoio técnico mais estruturado por parte dos órgãos superiores. Além disso, os registros mostram como a gestão escolar assume múltiplos papéis, desde a mediação de conflitos contratuais até a execução direta de ações de infraestrutura, o que sobrecarrega a equipe e compromete sua atuação pedagógica e estratégica. Este conjunto de evidências documentais reforça

a necessidade de políticas públicas mais ágeis, integradas e responsivas às realidades das escolas, a fim de garantir que a infraestrutura escolar esteja à altura das demandas educativas e humanas que o ambiente escolar exige.

Quadro 1 – Documentos coletados na escola

Data	Tipo de documento	Tema abordado
17/11/2022	Relatório de visita de inspetor	Reflete as preocupações referentes à obra de construção do muro na escola, que estava embargada pela SRE até a data da posse da atual gestão da escola.
24/03/2023	Ata de reunião do colegiado escolar	Relata as dificuldades encontradas no setor financeiro da escola frente às posturas adotadas na gestão anterior. Cita, ainda, possíveis irregularidades na execução da obra de construção do muro da escola.
08/05/2023	Ata de reunião do colegiado escolar	Solicita esclarecimento à empresa responsável por obra na escola a respeito de inadequações em sua execução. A ata exemplifica bem como funciona o processo de aquisição pela caixa escolar frente às atribuições do colegiado.
22/08/2024	Ata de reunião do colegiado escolar	Expõe a preocupação da equipe gestora e dos membros do colegiado escolar acerca de um possível colapso na rede elétrica da escola.
24/04/2025	Ata de reunião do colegiado escolar	Relata a execução de verba emergencial afim de restabelecer o fornecimento de energia elétrica na escola após furto de fiação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4.3. Dados educacionais e indicadores de qualidade da escola

A Escola Estadual Clorindo Burnier, localizada em Juiz de Fora (MG), apresenta um elevado nível de complexidade de gestão, conforme os critérios estabelecidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio

Teixeira (INEP). Esse índice considera fatores como o porte da escola, número de turnos de funcionamento, etapas e modalidades de ensino ofertadas. A instituição atende a 592 alunos distribuídos entre o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, operando em dois turnos e oferecendo múltiplas etapas de ensino segundo QEdu (2025), porém em consulta ao painel de dados do Governo do Estado de Minas Gerais temos atualmente 680 matrículas. Essas características situam a escola no Nível 4 de complexidade, que engloba escolas com porte entre 150 e 1000 matrículas, funcionamento em dois ou três turnos e oferta de duas ou três etapas de ensino, com o Ensino Médio, Educação Profissional ou EJA como etapa mais elevada (Brasil, 2014).

Esse nível de complexidade reflete a diversidade e a abrangência das atividades escolares, exigindo uma gestão mais estruturada e eficiente para atender às diferentes demandas pedagógicas e administrativas. A classificação visa fornecer subsídios para o planejamento e a implementação de políticas educacionais que considerem as especificidades e os desafios enfrentados por essas instituições.

Em relação ao desempenho acadêmico, os dados mais recentes disponíveis indicam que, no ano de 2015, a Escola Estadual Clorindo Burnier obteve um IDEB de 4,3 nos anos finais do Ensino Fundamental e não possui dados para o Ensino Médio (QEdu, 2025). Esses resultados refletem um desempenho abaixo da média nacional para o período, evidenciando as dificuldades encontradas pela instituição na garantia de uma educação de qualidade. No entanto, é importante ressaltar que não há dados mais recentes disponíveis publicamente sobre o IDEB da escola, o que limita uma análise atualizada do seu desempenho educacional.

De acordo com dados da Escola Estadual Clorindo Burnier, localizada no município de Juiz de Fora, Minas Gerais, observam-se importantes desafios no que diz respeito à trajetória escolar dos estudantes nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. A taxa de distorção idade-série alcança 34% nos anos finais do Ensino Fundamental e 31,9% no Ensino Médio, o que evidencia um número significativo de alunos que se encontram em defasagem entre a idade e o ano escolar em que estão matriculados, indicando episódios de retenção e possíveis dificuldades de aprendizagem (QEdu, 2025). Quanto às taxas de aprovação e reprovação, os dados mostram que, nos anos finais do Ensino Fundamental da referida escola, a taxa de aprovação é de 77%, enquanto a taxa de reprovação chega a 19%. No Ensino Médio, os índices são um pouco mais positivos, com uma taxa de aprovação de 83,5%

e uma taxa de reprovação de 11,2% (QEdu, 2025). Apesar das taxas majoritárias de aprovação, os percentuais de reprovação ainda representam um obstáculo relevante para a garantia da progressão regular dos estudantes.

No que se refere à evasão e ao abandono escolar, os dados também revelam um cenário preocupante. A taxa de abandono escolar na Escola Estadual Clorindo Burnier é de 4% nos anos finais do Ensino Fundamental e de 5,3% no Ensino Médio (QEdu, 2025). Tais indicadores, ainda que localizados, apontam para a necessidade de políticas e práticas pedagógicas voltadas à permanência dos alunos na escola e à superação das desigualdades educacionais que impactam diretamente o desempenho e a continuidade dos estudos.

A combinação desses indicadores – aprovação/reprovação, distorção idade-série e abandono – é essencial para mapear o fluxo escolar, a eficácia das práticas pedagógicas e os principais entraves à qualidade da educação ofertada. Solicita-se, portanto, a obtenção dos valores atualizados de aprovação, reprovação, evasão e proficiência para embasar a análise final do cenário educacional da escola.

Diante dos elementos apresentados neste capítulo, evidencia-se a complexidade do cenário enfrentado pela Escola Estadual Clorindo Burnier no que diz respeito à sua infraestrutura e aos desafios de gestão. A análise das condições físicas, dos registros institucionais e dos indicadores educacionais reforça a necessidade de uma abordagem investigativa que vá além da descrição empírica, permitindo compreender as dinâmicas estruturais que permeiam a realidade escolar. Nesse sentido, o próximo capítulo apresenta os fundamentos teóricos e metodológicos que sustentam esta pesquisa, oferecendo o arcabouço conceitual necessário para interpretar criticamente os dados coletados e propor caminhos possíveis para uma gestão mais eficiente, participativa e alinhada às demandas reais da escola pública.

3 INFRAESTRUTURA, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

Para compreender de forma aprofundada a relação entre infraestrutura escolar e gestão educacional, é necessário recorrer a um conjunto articulado de conceitos e abordagens metodológicas. Este capítulo apresenta os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa, destacando as contribuições da literatura sobre infraestrutura educacional, burocracia, planejamento estratégico e participação da comunidade escolar. Além disso, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a abordagem qualitativa, os instrumentos de coleta de dados, os critérios de inclusão e as estratégias de análise utilizadas. A estrutura aqui apresentada oferece o suporte conceitual e técnico necessário para a compreensão dos resultados e para a elaboração de proposições consistentes ao longo do estudo.

3.1. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

O referencial teórico deste estudo está estruturado em quatro eixos principais que dialogam diretamente com o problema de pesquisa e os objetivos propostos: a infraestrutura escolar, a gestão educacional com ênfase no planejamento estratégico, a burocracia nas políticas públicas e a participação da comunidade escolar na gestão. Esses eixos foram selecionados por sua relevância na compreensão das dinâmicas que envolvem a organização do espaço físico escolar, os processos de tomada de decisão e a corresponsabilidade na construção de ambientes educacionais mais eficientes e inclusivos. A partir da literatura especializada, busca-se fundamentar a análise sobre como a precariedade da infraestrutura impacta o cotidiano escolar e de que maneira a atuação da gestão pode mediar ou intensificar esses efeitos. Cada um desses eixos será explorado a seguir, compondo o arcabouço teórico que sustenta a investigação.

3.1.1. Infraestrutura escolar e qualidade da educação

Ao tratar da infraestrutura educacional, é imprescindível compreender que seu significado extrapola os aspectos meramente materiais, como paredes, telhados e mobiliário. Essa infraestrutura configura o espaço físico e simbólico onde se

desenvolvem as relações educacionais, acolhendo os estudantes e potencializando os processos de aprendizagem, além de influenciar diretamente o desenvolvimento integral dos sujeitos envolvidos na prática pedagógica. Vasconcelos (2021) destaca que a infraestrutura escolar constitui um componente fundamental da organização educacional, que ultrapassa o caráter puramente físico, incorporando dimensões essenciais como a segurança, o acolhimento e as possibilidades pedagógicas propiciadas pelo ambiente escolar. Conforme assinala o autor, ambientes escolares adequados promovem conforto, segurança e acessibilidade, elementos básicos para que alunos e professores desempenhem suas funções com eficácia, motivação e qualidade.

Nesse mesmo sentido, Castro (2018) reforça que a infraestrutura deve ser compreendida além do espaço físico, considerando-a enquanto um espaço formativo, dotado de tempos, condições e acessibilidade para sua plena utilização. Ela se configura como parte integrante da organização do trabalho pedagógico e do cotidiano escolar, influenciando diretamente o engajamento e empenho dos estudantes. Ambientes escolares agradáveis e equipados com recursos adequados contribuem para estabelecer um clima escolar favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos alunos. Alves e Franco (2019) enfatizam que a infraestrutura escolar consiste em um conjunto articulado de materiais, equipamentos e condições físicas que promovem não só o aprendizado, mas também a motivação dos estudantes e a satisfação dos profissionais da educação. Sob essa perspectiva, a infraestrutura transcende o papel de mero suporte físico, assumindo uma função estratégica e indispensável para a qualidade do processo educacional.

Complementarmente, Dallagnol (2015) delineia a infraestrutura escolar em uma abordagem mais abstrata, compreendendo as instituições educacionais como construções que incorporam uma cultura material. Dessa forma, o espaço físico da escola torna-se uma estrutura imbuída de significados e subjetividades, situando a instituição no contexto complexo da construção cultural humana. Sastre apud Castro (2018), adotando uma perspectiva histórica, enfatiza que o espaço físico escolar é uma construção cultural, um locus privilegiado para a transmissão de valores e conhecimentos historicamente constituídos, independentemente das condições materiais da edificação. Sob essa ótica, a escola pode ser um espaço planejado ou adaptado, porém sempre portador de significados relevantes para o processo educativo. Vasconcelos (2021) complementa essas reflexões ao afirmar que, desde

os primórdios da educação, houve preocupação com a criação de espaços que favorecessem o aprendizado, buscando a adequação entre a prática educativa e o ambiente em que os estudantes estão inseridos, de modo a equilibrar a infraestrutura física e as atividades pedagógicas na promoção do desenvolvimento integral do ser humano.

Além disso, Neto et. al (2013) apontam que a infraestrutura escolar deve contemplar diversos itens essenciais para o funcionamento das unidades de ensino, incluindo abastecimento de água e energia elétrica, instalações sanitárias adequadas, laboratórios de informática e ciências, bibliotecas, espaços de convivência e equipamentos tecnológicos como computadores e internet, entre outros. Esses elementos são imprescindíveis para garantir o suporte institucional necessário aos profissionais da educação, permitindo que desempenhem suas atividades com qualidade e eficácia. Assim, a infraestrutura escolar pode influenciar direta ou indiretamente a eficácia do ensino e o desempenho dos estudantes, estando correlacionada à qualidade da educação ofertada.

De acordo com as diretrizes internacionais e nacionais, como o Plano Nacional da Educação (PNE) 2014-2024 para o Desenvolvimento Sustentável, a infraestrutura escolar deve ser adequada, inclusiva e sensível às necessidades de crianças, jovens e pessoas com deficiência, promovendo ambientes seguros e propícios para o aprendizado (BRASIL, 2014). Um modelo analítico proposto para avaliação da infraestrutura escolar considera diversas dimensões, tais como localização geográfica, etapas e modalidades de ensino, condições físicas da edificação, equipamentos pedagógicos e administrativos, além do acesso e equidade para pessoas com deficiência. Essa abordagem multidimensional reforça a complexidade e a importância da infraestrutura como elemento estratégico para o desenvolvimento educacional e a promoção da justiça social nas escolas brasileiras.

Pesquisadores como Uline e Tschannen-Moran (2008) reforçam que a infraestrutura impacta de maneira significativa o clima escolar, a motivação docente e a participação da comunidade no ambiente escolar. As características físicas da infraestrutura, incluindo aspectos biológicos como iluminação, conforto térmico e níveis de ruído, bem como as condições estéticas e de manutenção, exercem influência direta não apenas na qualidade do ensino e aprendizado, mas também no bem-estar dos alunos e professores. Portanto, a infraestrutura escolar deve ser pensada como um espaço adaptável, onde ocorrem trocas de conhecimento e

saberes com dimensões cognitivas, sociais, culturais e afetivas, compondo um ambiente integral e inclusivo para todos os seus participantes (Andrade, 2021)

Dessa maneira, a infraestrutura educacional deve ser reconhecida como um elemento complexo e multidimensional que ultrapassa os limites físicos do espaço escolar, integrando aspectos materiais e simbólicos essenciais para a criação de ambientes educativos acolhedores, inclusivos e propícios para o desenvolvimento integral dos estudantes e para a valorização do trabalho docente.

Diversas pesquisas apontam para uma relação consistente entre a qualidade da infraestrutura escolar e o desempenho acadêmico dos estudantes. Lima (2021) destaca que a existência de espaços adequados, como salas de aula confortáveis, bibliotecas acessíveis e laboratórios bem equipados, tem um impacto direto na motivação dos alunos e, conseqüentemente, no seu rendimento escolar. A presença de instalações que favorecem o aprendizado estimula a participação e o interesse dos estudantes nas atividades pedagógicas.

Complementando essa perspectiva, pesquisas no campo da arquitetura escolar enfatizam que a infraestrutura envolve não apenas a adequação física dos prédios, mas também a otimização dos recursos disponíveis para criar ambientes mais produtivos para o ensino e aprendizagem (Castro, 2018). Além disso, avaliações educacionais de larga escala, como o estudo SERCE, demonstram que a infraestrutura física acessível e a provisão de serviços públicos essenciais, como água potável e eletricidade, estão fortemente associadas à melhoria da aprendizagem, mesmo quando se controlam fatores socioeconômicos e formação dos professores. No entanto, a realidade de muitas escolas públicas brasileiras evidencia dificuldades significativas em termos de infraestrutura. Vieira e Pereira (2020) evidenciam que a precariedade das condições – incluindo problemas elétricos, sanitários inadequados e inexistência de recursos tecnológicos – compromete não só o processo de ensino, mas também a autoestima dos alunos. Eles argumentam que ambientes escolares mal conservados transmitem, ainda que implicitamente, uma mensagem de desvalorização aos estudantes, fomentando uma sensação de exclusão e desmotivação perante a comunidade escolar.

Silva (2022) amplia esse entendimento ao associar a infraestrutura escolar a fatores psicológicos e sociais que interferem na aprendizagem. O autor ressalta que aspectos como iluminação, controle do ruído, conforto térmico e manutenção adequada das instalações influenciam positivamente tanto o ambiente escolar quanto

a disposição dos estudantes para se dedicarem às atividades acadêmicas, além de impactarem a motivação do corpo docente para o exercício de suas funções.

Estudos evidenciam que a infraestrutura escolar é mais que um espaço físico; ela constitui um ambiente simbólico que influencia práticas pedagógicas e cognitivas, sendo parte integrante do processo educacional e da formação social dos estudantes (Santos, 2019). Nesse sentido, a preocupação com a manutenção e o aprimoramento da infraestrutura escolar deve ser considerada uma prioridade para políticas públicas, com o intuito de garantir condições físicas e simbólicas que propiciem o desenvolvimento integral do aluno e o sucesso de sua trajetória escolar.

A questão da equidade na infraestrutura escolar emerge como um dos elementos centrais na análise das disparidades educacionais existentes no Brasil. Silva (2023) demonstra que as diferenças estruturais entre escolas situadas em contextos socioeconômicos distintos refletem e perpetuam desigualdades no acesso e na qualidade da educação. Esta segmentação desigual fornece às escolas localizadas em áreas menos favorecidas condições insatisfatórias para o desenvolvimento educacional de seus alunos, aprofundando a exclusão social.

Alves (2018) reforça que a destinação desigual de recursos para a infraestrutura das escolas contribui para uma educação de qualidade discrepante entre as regiões, afastando o ideal de igualdade de oportunidades. A autora destaca que a infraestrutura é um elemento-chave para que as escolas possam desempenhar seu papel inclusivo, e a ausência de condições adequadas restringe o potencial dos estudantes que mais necessitam de suporte para vencer barreiras sociais e educacionais.

Além disso, Cruz (2024) argumenta que investimentos consistentes e direcionados em infraestrutura escolar representam uma estratégia fundamental para promover justiça social no âmbito educacional. A destinação de recursos para a melhoria das condições físicas das escolas, investimento em equipamentos, espaços adequados e acesso à tecnologia é indispensável para ampliar as oportunidades de sucesso escolar em todas as regiões do país, reduzindo assim as disparidades que marcam o sistema educacional público.

3.1.2. Gestão educacional e planejamento estratégico

O planejamento estratégico na gestão escolar transcende a simples definição de metas e elaboração de planos de ação, configurando-se como um instrumento capaz de transformar realidades educacionais quando implementado de maneira eficiente e adaptativa. Mintzberg (2006) ressalta que o planejamento estratégico deve levar em consideração tanto as características do ambiente interno quanto as do ambiente externo, incluindo a dinâmica das políticas educacionais e as necessidades específicas dos alunos. No contexto escolar, isso implica que os gestores devem estar aptos a identificar com agilidade os desafios e oportunidades que se apresentam, assegurando que os recursos, frequentemente escassos, sejam alocados e utilizados da forma mais eficiente possível.

A gestão eficaz da infraestrutura escolar é um componente fundamental do planejamento estratégico. Conforme Braga (2024), a infraestrutura adequada impacta diretamente a qualidade do ensino e o bem-estar da comunidade escolar. Investimentos planejados em instalações físicas, equipamentos e materiais pedagógicos contribuem para a criação de ambientes propícios ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos estudantes. Além disso, a infraestrutura bem gerida promove a valorização dos profissionais da educação, que se sentem apoiados e motivados a desempenhar suas funções com maior comprometimento.

A gestão escolar democrática e participativa encontra no planejamento estratégico um poderoso aliado para a transformação das práticas educacionais. Vasconcelos (2021) destaca que a utilização de dados educacionais robustos é crucial para fundamentar as decisões gerenciais, promovendo um direcionamento baseado em evidências concretas e mensuráveis. Paralelamente, Silva (2023) enfatiza a relevância de incluir a comunidade escolar no processo de planejamento, incorporando as demandas e aspirações de professores, estudantes e famílias. Essa participação ativa fomenta uma cultura de corresponsabilidade, na qual todos colaboram para a consolidação de projetos pedagógicos alinhados às necessidades reais do contexto escolar.

De acordo com Almeida (2019), as práticas de gestão eficazes devem priorizar a construção coletiva e transparente de um projeto educativo, que promova a autonomia da escola e reconheça a importância do planejamento articulado e democrático. A gestão democrática é destacada por Sposito (2005) como um

instrumento de transformação que ultrapassa a mera reiteração das práticas tradicionais, demandando a formulação de propostas pedagógicas inovadoras e inclusivas. Nesse sentido, o planejamento estratégico deve contemplar o fortalecimento das redes colaborativas entre atores escolares, viabilizando intervenções pedagógicas coerentes e contextualizadas, que potencializam a qualidade do ensino e a elevação dos índices educacionais

Um dos principais entraves enfrentados na implementação do planejamento estratégico na gestão escolar reside na alocação e otimização eficientes dos recursos financeiros disponíveis. Almeida (2019) aponta que a falta de continuidade nos projetos, decorrente de mudanças frequentes nas políticas públicas e da rotatividade nos cargos de gestão, compromete significativamente a efetividade das ações planejadas. Essa realidade reflete, em parte, a ausência de um projeto nacional de educação sustentável e de longo prazo, que articule e estabilize as iniciativas em prol da melhoria educacional.

Para superar esses desafios, é fundamental que as escolas adotem uma abordagem de planejamento contínuo, que permita revisões periódicas e adaptações estratégicas conforme as circunstâncias locais e nacionais. Cruz (2024) destaca que o planejamento eficaz perpassa o conhecimento aprofundado da realidade da comunidade escolar, a definição clara de objetivos e metas, bem como a gestão integrada de pessoas, tempo e recursos financeiros. Além disso, o fortalecimento da formação continuada dos gestores é imperativo para capacitá-los a promover decisões estratégicas orientadas pela eficiência e pela transparência, assegurando o direcionamento adequado dos investimentos e a minimização do desperdício.

3.1.3. Burocracia e políticas públicas para infraestrutura escolar

A gestão da infraestrutura escolar no âmbito da educação pública brasileira é um processo complexo e multifacetado, marcado por desafios estruturais e organizacionais que limitam a eficiência e a eficácia das intervenções destinadas à manutenção, melhoria e expansão dos espaços escolares. Entre esses desafios, a burocracia destaca-se como um dos principais entraves enfrentados por gestores e educadores, configurando-se como um fator que muitas vezes dificulta a agilidade das ações necessárias para assegurar condições adequadas de ensino e aprendizagem.

O fenômeno burocrático, compreendido como o conjunto de procedimentos formais, normas rígidas e etapas administrativas que regulam o uso e a gestão dos recursos públicos, tem a função fundamental de assegurar transparência, legalidade e controle social. Todavia, no contexto da infraestrutura escolar, essa mesma burocracia pode operar como fonte de morosidade, ineficiência e sobrecarga, prejudicando a resposta imediata e efetiva às demandas das escolas (Passador, Calhado, 2012). Braga, Costa e Borges (2024) apontam que gestores escolares e municipais enfrentam dificuldades recorrentes para implementar melhorias devido a trâmites burocráticos excessivamente complexos, que transformam em processos lentos e custosos ações tão fundamentais quanto a resolução de problemas estruturais básicos ou a aquisição de mobiliário e equipamentos. Essa lentidão repercute diretamente no conforto, na segurança e no ambiente pedagógico, afetando a experiência educativa dos alunos e docentes.

Além do impacto prático na infraestrutura física, a burocratização excessiva impõe uma sobrecarga administrativa significativa aos gestores escolares, que se veem compelidos a destinar uma parcela considerável de seu tempo ao cumprimento de exigências documentais e ao monitoramento de processos formais. Andrade (2021) enfatiza que tal sobrecarga contribui para a exaustão desses profissionais, reduzindo sua capacidade de atuar como líderes efetivos na promoção da aprendizagem e do desenvolvimento integral dos estudantes. Essa dinâmica limita a inovação e a excelência educacional, colocando a gestão escolar mais à serviço do controle do que da melhoria contínua (Alves, 2018).

Outro fator que amplia a burocratização e limita a autonomia das escolas é a relação desigual de poder entre as secretarias de educação, em níveis municipal e estadual, e as unidades escolares. Castro (2018) revela que as secretarias frequentemente detêm o controle centralizado dos recursos financeiros e dos processos administrativos relacionados à infraestrutura, deixando as escolas em condição de dependência para a resolução de suas demandas locais. Essa concentração de poder determina que a liberação e a execução de investimentos estejam condicionadas à disponibilidade orçamentária e a decisões políticas, o que pode resultar em respostas lentas, desalinhadas e insuficientes diante das necessidades específicas de cada comunidade escolar (Passador; Calhado, 2012).

Essas limitações administrativas ocorrem em um cenário no qual a infraestrutura escolar é reconhecida como um componente essencial para garantir

uma educação pública de qualidade, conforme estabelecido no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 para o Desenvolvimento Sustentável, que enfatiza a importância da construção e manutenção de ambientes escolares físicos inclusivos, seguros e adequados para todos os estudantes (Santos, 2021). Contudo, a interferência do Banco Mundial e de outras instituições internacionais nas políticas educacionais brasileiras, especialmente a partir da década de 1990, promoveu um enfoque priorizando determinados insumos considerados diretamente ligados ao desempenho escolar, como livros didáticos e gestão escolar, relegando a infraestrutura a um papel secundário, muitas vezes visto como elemento que não impacta significativamente o rendimento escolar (Sá; Werle, 2022; Puglieri, 2019). Essa perspectiva, aliada às dificuldades burocráticas, contribui para a insuficiência dos investimentos e da atenção dedicada à manutenção e melhoria das condições materiais das escolas.

Embora a burocracia desempenhe um papel fundamental na garantia da legalidade e do correto uso dos recursos públicos, ela tem se constituído como um obstáculo que restringe a eficiência dos processos relacionados à gestão da infraestrutura escolar. Esse cenário compromete diretamente o ambiente físico das escolas públicas, impactando negativamente na qualidade do ensino e da aprendizagem, limitando a equidade das condições educacionais oferecidas e dificultando a plena concretização dos direitos na educação (Braga; Costa; Borges, 2024; Vasconcelos, 2021). Para superar esses desafios, é imprescindível a implementação de políticas que melhorem a governança, reduzam a burocratização excessiva e promovam maior autonomia e capacidade de resposta das escolas às suas necessidades específicas, considerando a infraestrutura como parte integrante e fundamental da experiência educativa discente (Puglieri, 2019; Sá; Soares; Santos, 2020).

No cenário normativo brasileiro, a infraestrutura escolar ocupa posição central entre os elementos que compõem a qualidade da educação, figurando em dispositivos legais e políticas públicas que buscam assegurar condições adequadas para o desenvolvimento do processo educativo. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu como princípio básico o direito à educação com igualdade de condições de acesso e permanência, assim como a garantia de padrões mínimos de qualidade, o que pressupõe ambientes físicos adequados às atividades escolares (Brasil, 1988, art. 206).

Complementarmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, reforça esse compromisso ao determinar que o Estado deve garantir padrões mínimos de qualidade do ensino, expressos na disponibilidade de insumos indispensáveis ao processo de ensino-aprendizagem, entre os quais se destacam os recursos físicos e a infraestrutura escolar (Brasil, 1996, art. 4º). Esses marcos regulatórios conferem, portanto, respaldo jurídico para a formulação e execução de políticas e programas dedicados à melhoria da infraestrutura das escolas públicas brasileiras.

Em termos práticos, o Ministério da Educação (MEC) tem estabelecido diversos programas que buscam atender às demandas de infraestrutura das escolas. Um exemplo relevante é o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que é uma política pública federal de caráter suplementar, destinada a repassar recursos financeiros diretamente às escolas públicas da educação básica e às instituições de educação especial sem fins lucrativos, com o objetivo de complementar as ações de manutenção da infraestrutura física, aquisição de materiais pedagógicos e apoio ao funcionamento cotidiano das unidades escolares. Esses recursos não substituem as obrigações dos entes federados no financiamento da educação, mas atuam como apoio adicional, conferindo maior flexibilidade à gestão escolar para atender demandas imediatas e específicas, fortalecendo a autonomia administrativa e a participação da comunidade escolar na definição das prioridades de aplicação. (Brasil, 2023). Essa modalidade visa conferir maior autonomia às unidades, estimular a gestão participativa e favorecer a rapidez na resolução de problemas estruturais (Queiroz, 2014). Entretanto, apesar desses avanços, há desafios importantes para a implementação plena das políticas de infraestrutura. Rodopoulos (2017) destaca que a descontinuidade administrativa e a morosidade nos processos legais muitas vezes comprometem a efetividade desses programas, dificultando o acesso contínuo aos recursos e a execução das ações planejadas. Ademais, a concentração de decisões e a burocracia excessiva geram atraso nos investimentos e causam desalinhamento entre as necessidades locais e as prioridades administrativas.

Paralelamente, organismos internacionais como o Banco Mundial têm influenciado os paradigmas de investimento em educação no Brasil, propondo orientações e estudos que priorizam, de acordo com essa instituição, a alocação de recursos em insumos pedagógicos diretamente relacionados ao aprendizado efetivo dos estudantes, como gestão escolar, material didático e tempo de instrução (Alves,

2019). Essa perspectiva, embora reconheça a importância da infraestrutura, pode levar à subvalorização dos investimentos nos aspectos físicos da escola, o que contrasta com evidências nacionais e internacionais que apontam a infraestrutura como condição básica e fundamental para a promoção de um ambiente escolar adequado e inclusivo (Pieri; Santos, 2014).

A experiência de diferentes municípios e escolas públicas brasileiras revela que modelos de gestão descentralizada, democrática e participativa têm se mostrado mais eficazes para superar as limitações impostas pela burocracia tradicional e para garantir a manutenção e melhoria contínua da infraestrutura escolar. O caso da Escola Municipal “Olegário Maciel” ilustra como a integração entre gestores, professores, membros da equipe pedagógica, coordenadores de programas e representantes da comunidade local pode resultar em uma administração mais transparente, ágil e alinhada às reais necessidades do ambiente escolar (Andrade, 2021).

Nessa escola, por exemplo, o envolvimento de órgãos colegiados escolares, como conselhos de escola e grêmios estudantis, na deliberação sobre o uso dos recursos e na formulação de demandas cria um espaço de diálogo que reforça a responsabilidade compartilhada e possibilita o monitoramento coletivo das ações relacionadas à infraestrutura (Sá; Soares; Santos, 2020). Essa participação amplia a capacidade da escola para planejar intervenções estruturais, priorizar demandas e fiscalizar a aplicação dos investimentos.

Outro aspecto importante presente nas práticas exitosas é a formação continuada dos profissionais de educação voltada para o fortalecimento das competências de gestão e o desenvolvimento de uma cultura de colaboração e proatividade. Braga (2024) ressalta que ao capacitar gestores e docentes para lidar com as limitações burocráticas e estratégias para otimizar recursos, as políticas públicas podem contribuir para a construção de ambientes escolares melhores estruturados, mesmo diante das dificuldades orçamentárias e administrativas.

Além disso, a flexibilização dos processos internos, com a adoção de instrumentos e ferramentas que simplifiquem a tramitação de demandas e permitam respostas mais rápidas, se apresenta como uma medida necessária para reduzir os impactos negativos da burocracia. Experiências municipais que investem em sistemas digitais de controle e comunicação entre secretarias e unidades escolares demonstram ganhos na agilidade e efetividade da gestão da infraestrutura, favorecendo a integração dos diferentes níveis administrativos (Castro, 2018).

3.1.4. Participação da comunidade escolar na gestão

A construção de uma escola efetivamente democrática depende de processos profundos de colaboração entre todos os atores que compõem a comunidade escolar. Isso inclui não apenas os professores e alunos, como também gestores, funcionários administrativos e os familiares dos estudantes. Essa colaboração deve ser entendida não apenas como participação formal em reuniões ou conselhos, mas como um engajamento ativo nas decisões pedagógicas, administrativas e sociais que afetam a rotina escolar.

Diferentes pesquisas em contextos brasileiros comprovam a relevância de tal participação para o desenvolvimento de ambientes escolares mais acolhedores e produtivos. Por exemplo, estudos de Santos (2021) mostram que as escolas que promovem espaços de diálogo aberto entre gestores, professores e famílias tendem a apresentar maior coesão interna e melhores níveis de engajamento dos alunos 38. Esse envolvimento reforça a corresponsabilidade na gestão escolar, diminuindo a sobrecarga sobre a direção e distribuindo as funções de maneira mais equitativa.

Outro ponto destacado é a necessidade da gestão democrática como forma de transformação das práticas escolares, para além da manutenção do status quo. Andrade (2021) discute a importância de repensar as hierarquias tradicionais, estabelecendo um ambiente onde o poder e saber não estejam concentrados em uma única pessoa, mas divididos de maneira que todos tenham voz em decisões relevantes. A partir dessa lógica, as escolas constroem uma cultura participativa que resulta em maior compromisso coletivo com as metas educacionais.

Apesar dessas evidências, algumas barreiras permanecem, tais como o desinteresse de alguns grupos, conflitos de poder e a ausência de mecanismos sistemáticos para garantir a participação efetiva. Ainda assim, a literatura enfatiza que a democratização da gestão é um processo contínuo e exercita-se diariamente, a partir da expansão dos canais de comunicação e da construção de confiança entre os membros da comunidade escolar (Castro, 2018).

A melhoria da infraestrutura das escolas não pode ser dissociada da qualidade da gestão e da participação comunitária. Estudos recentes indicam que ambientes escolares adequados impactam não apenas a saúde e segurança dos alunos, mas também sua motivação e desempenho acadêmico (Alves, 2019). Nessas análises,

fica claro que a infraestrutura tangibiliza o compromisso da escola com a educação de qualidade e que seu processo de melhoria requer a participação ativa de gestores, professores e comunidade.

Na prática, casos como da Escola Municipal “Olegário Maciel” evidenciam que mesmo com limitações orçamentárias e estrutura física precária, a articulação entre equipe pedagógica, administração e famílias possibilita a superação de dificuldades e a proposição de soluções criativas (Vasconcelos, 2021). A partilha de responsabilidades e o envolvimento coletivo tornam a escola mais resiliente e capaz de mobilizar recursos externos, como parcerias com o poder público ou o setor privado, para investimentos em infraestrutura.

Também é importante mencionar que gestores escolares percebem a infraestrutura como fator fundamental para a aprendizagem, mas frequentemente veem a sua melhoria condicionada à disponibilidade de recursos e a prioridades políticas que nem sempre valorizam a manutenção e ampliação dos espaços escolares (Sá; Soares; Santos, 2020). Esse cenário reforça a necessidade de mecanismos transparentes e participativos na definição e execução dos orçamentos, para que as demandas da comunidade escolar sejam corretamente atendidas e o ambiente se torne propício ao aprendizado.

Além disso, a formação de gestores e professores para atuar em conjunto com a comunidade na gestão da infraestrutura escolar é um aspecto reforçado em pesquisas contemporâneas, que ressaltam a capacitação como condição para que o planejamento e a execução das ações sejam eficazes (Silva, 2022).

Embora o consenso acadêmico destaque a importância da colaboração comunitária para o sucesso escolar, a efetivação dessa participação denuncia a existência de múltiplos desafios. Entre eles destaca-se a fragilidade institucional de espaços de participação permanentes e efetivos, tanto em âmbito formal, como conselhos escolares, quanto informal, como fóruns e grupos de discussão (Pieri, 2014).

Outro fator crítico é a ausência de formação e de cultura participativa entre gestores, professores e famílias. Muitos desses atores desconhecem as possibilidades e os benefícios da participação e, por isso, não a exercitam cotidianamente (Queiroz, 2014). Além disso, questões socioeconômicas, como pobreza e exclusão social, agravam a dificuldade para o ingresso e a permanência

das famílias em atividades escolares, restringindo o diálogo e enfraquecendo a corresponsabilidade.

Além disso, a falta de clareza na comunicação entre a escola e a comunidade, bem como conflitos internos decorrentes de divergências de interesses, podem gerar resistências e desconfiança recíproca (Garcia, 2016). Em alguns casos, a ausência de transparência sobre recursos e decisões limita o engajamento dos interessados, que tendem a se sentir excluídos.

Por fim, a pesquisa de Braga (2024) destaca que o aperfeiçoamento dos processos participativos exige investimentos em formação política e pedagógica para todos os envolvidos, reconhecimento da diversidade cultural das comunidades e a implantação de canais institucionais permanentes que assegurem uma negociação contínua e legítima das demandas da comunidade escolar. Assim, a participação comunitária torna-se efetiva, legítima e capaz de promover transformações concretas na escola.

3.2. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido sob a forma de estudo de caso, uma estratégia de pesquisa amplamente utilizada em investigações científicas que buscam examinar detalhadamente uma unidade específica dentro de seu contexto real, como uma organização, comunidade ou, neste caso, uma instituição de ensino. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), o estudo de caso é particularmente adequado quando se pretende compreender fenômenos complexos dentro de suas realidades específicas. Neste trabalho, o foco foi a gestão da infraestrutura escolar da EE Clorindo Burnier, permitindo uma análise abrangente das práticas administrativas e suas relações com o desempenho escolar.

A abordagem metodológica adotada foi quali-quantitativa, integrando tanto dados qualitativos quanto quantitativos, o que objetiva uma análise mais profunda e detalhada do fenômeno. A dimensão qualitativa permite explorar as percepções e significados atribuídos pelos professores em relação às questões da infraestrutura escolar, enquanto a dimensão quantitativa viabiliza uma análise objetiva dos dados obtidos. Gerhardt e Silveira (2009) destacam que a combinação dessas abordagens é particularmente indicada quando se busca não apenas descrever os fenômenos, mas também interpretá-los a partir de diferentes perspectivas.

O desenvolvimento da pesquisa envolveu várias etapas. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental, incluindo a análise de documentos oficiais da EE Clorindo Burnier, como atas que tratam de modificações na infraestrutura, relatórios do setor de inspeção escolar, além de dados relativos ao desempenho acadêmico da escola, como o IDEB, permitindo uma compreensão mais ampla das possíveis relações entre a infraestrutura escolar e os resultados educacionais. Essa etapa fornece um panorama detalhado sobre os recursos investidos na infraestrutura e as condições físicas da escola, além de permitir uma compreensão dos processos realizados ao longo dos últimos anos, conforme discutido por Gerhardt e Silveira (2009).

A seguir, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com a revisão da literatura científica relevante para a gestão escolar e a infraestrutura educacional, buscando embasamento teórico para a análise dos dados coletados. A revisão da literatura oferece diretrizes teóricas e metodológicas que orientam a investigação, apoiando as questões que emergiram ao longo do estudo.

A pesquisa de campo foi composta pela aplicação de instrumentos de coleta de dados junto aos principais atores envolvidos. Foram aplicados questionários a trinta e oito professores da EE Clorindo Burnier, visando compreender como a infraestrutura escolar impacta suas práticas e expectativas. Os instrumentos de pesquisa estão disponíveis no Apêndice A e estão previamente aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa de acordo com o parecer no Anexo C.

Na etapa de levantamento de dados foram aplicados questionários digitais para coletar informações quantitativas sobre as percepções dos professores em relação à infraestrutura escolar e suas condições de trabalho.

A análise de dados foi realizada por meio da correlação das tendências de respostas dos professores com a bibliografia pertinente, conforme proposta por Gerhardt e Silveira (2009), com o objetivo de identificar correlações e contrapontos. Foram também utilizados métodos quantitativos para tratar os dados numéricos, gerando estatísticas descritivas que complementaram as análises qualitativas.

A análise dos resultados forneceu subsídios para a elaboração de um plano de ação voltado para a melhoria da gestão da infraestrutura na EE Clorindo Burnier, levando em consideração as especificidades da escola e as percepções dos atores envolvidos. Espera-se que o estudo possa contribuir para uma compreensão mais

aprofundada das dinâmicas entre infraestrutura escolar e desempenho acadêmico, oferecendo insights valiosos para a gestão escolar em contextos semelhantes.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS E PERCEPÇÕES DOCENTES SOBRE INFRAESTRUTURA E GESTÃO ESCOLAR

A análise dos dados que se segue fundamenta-se em informações coletadas por meio de uma abordagem quali-quantitativa, conforme delineado no capítulo metodológico.

A pesquisa de campo foi realizada junto aos principais atores do contexto escolar, através da aplicação de questionários digitais a trinta e nove professores da EE Clorindo Burnier, buscando compreender suas percepções sobre como as condições de infraestrutura influenciam as práticas pedagógicas e o cotidiano docente. Todos os instrumentos de pesquisa foram previamente aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa, conforme parecer constante no Anexo C da dissertação.

Os resultados quantitativos dos questionários foram analisados estatisticamente com base em médias, frequências e percentuais, e foram complementados por uma interpretação qualitativa com base no referencial teórico. Essa triangulação metodológica garantiu maior confiabilidade às conclusões apresentadas, permitindo compreender as percepções docentes sobre infraestrutura e gestão escolar sob múltiplas perspectivas. Assim, este capítulo tem como propósito apresentar e discutir os resultados obtidos a partir desse processo de coleta, oferecendo uma leitura integrada entre os dados empíricos e o referencial teórico anteriormente exposto. O intuito é evidenciar como as condições físicas da escola influenciam o desenvolvimento das práticas pedagógicas, o clima organizacional e a atuação da gestão na promoção de um ambiente educacional mais eficiente, seguro e inclusivo.

3.3.1. Sobre os participantes da pesquisa

A identificação do público pesquisado constitui etapa fundamental em estudos que utilizam instrumentos de coleta padronizados, pois permite contextualizar e

interpretar adequadamente os dados produzidos. Conforme destaca Gerhardt e Silveira (2009), nenhuma pesquisa se desenvolve sem a formulação precisa do problema e sem a delimitação clara dos sujeitos envolvidos, uma vez que esses elementos orientam todas as fases da investigação e condicionam a validade das conclusões.

Assim, conhecer o perfil dos participantes, bem como sua trajetória profissional, vínculo institucional e experiências prévias, torna-se essencial para compreender como essas características influenciam suas percepções e respostas, garantindo maior rigor metodológico e fortalecendo a coerência interna da análise.

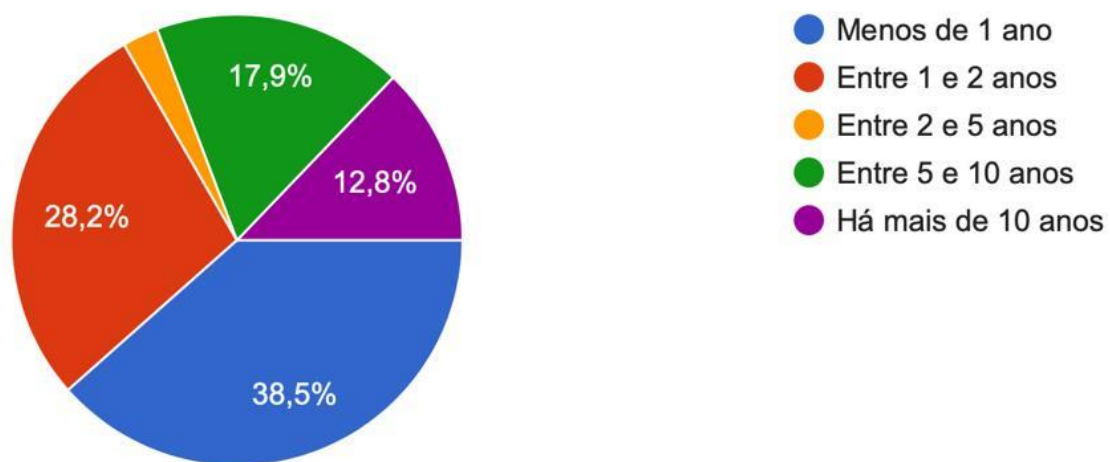
O gráfico 01, referente ao tempo de atuação dos docentes, revela uma predominância de profissionais com até dois anos de atuação na escola, correspondendo a cerca de dois terços dos participantes, enquanto apenas pouco mais de um terço possui cinco anos ou mais de trabalho na EE Clorindo Burnier. No caso dos professores com pouco tempo de vínculo na escola, observa-se que sua percepção sobre a infraestrutura tende a se construir de forma mais imediata e centrada nos elementos materiais do ambiente escolar, uma vez que ainda não dispõem de repertório histórico suficiente para interpretar o funcionamento institucional em sua complexidade. Assim, professores recém-chegados tendem a avaliar a infraestrutura predominantemente por indicadores visíveis e mensuráveis, atribuindo maior peso às limitações físicas percebidas no cotidiano imediato. Complementarmente, Cruz (2024) destaca que o planejamento escolar depende do conhecimento das carências da comunidade e da dinâmica interna da instituição, dimensões que exigem tempo de convivência para serem apropriadas pelo docente. Desse modo, a percepção dos profissionais com menor tempo de vínculo caracteriza-se por uma leitura mais superficial das condições estruturais, ainda pouco articulada às questões organizacionais e relacionais que professores mais experientes conseguem identificar e contextualizar.

O gráfico 02 mostra o vínculo com a escola, sendo a maioria dos participantes contratada temporariamente, enquanto uma parcela menor é efetiva. Paro (2016) destaca que vínculos temporários dificultam a continuidade das ações pedagógicas e administrativas, uma vez que a ausência de estabilidade reduz o sentimento de pertencimento e de corresponsabilidade com os projetos institucionais.

Gráfico 01 – Tempo de atuação dos docentes na EE Clorindo Burnier

Atua como servidor na EE Clorindo Burnier há quanto tempo?

39 respostas

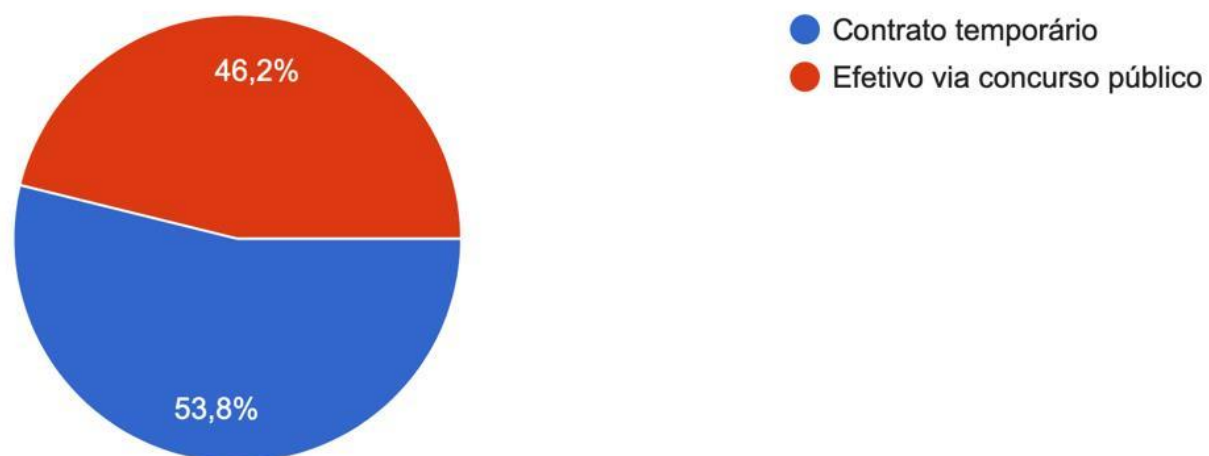


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 02 – Vínculo dos entrevistados com a instituição

Qual o seu vínculo com a escola na maior parte deste período?

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nesse contexto, a atuação da gestão torna-se essencial para promover coesão entre os diferentes vínculos, investindo em práticas participativas e canais de comunicação que garantam a integração da equipe (Sposito, 2005). A análise desses dois indicadores iniciais evidencia, portanto, um corpo docente composto majoritariamente por profissionais jovens e temporários, o que reforça a importância de políticas de formação e valorização que assegurem condições adequadas de trabalho e infraestrutura compatível com as demandas pedagógicas contemporâneas.

3.3.2. Eixo 1: Burocracia em processos administrativos

Percebe-se, a partir do conjunto de respostas de 39 docentes da EE Clorindo Burnier, que o “Eixo 1 — Burocracia em processos administrativos” constitui um núcleo crítico para a gestão cotidiana e para o funcionamento infraestrutural da escola, afetando diretamente o tempo de resposta a demandas, a autonomia decisória e a implementação de melhorias, como podemos perceber a partir das análises das respostas obtidas sintetizadas nos gráficos a seguir.

Os dados do gráfico 03 mostram 84,6% de concordância entre os docentes, indicando uma percepção quase unânime de que a burocracia representa um entrave concreto à manutenção da escola. Apenas 12,8% discordaram, e 2,6% mantiveram posição neutra.

Esse resultado reforça a observação de Andrade et al. (2021), segundo a qual a rigidez dos processos licitatórios e a fragmentação das responsabilidades entre instâncias hierárquicas resultam em morosidade e ineficiência na execução de reparos.

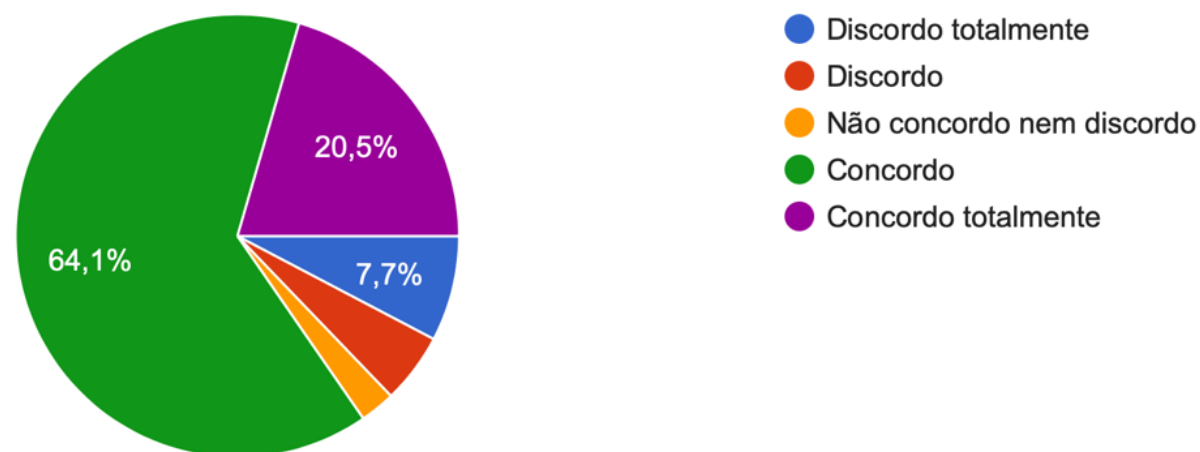
Do ponto de vista teórico, Vasconcelos (2021) demonstra que o impacto positivo de investimentos públicos sobre a infraestrutura depende da agilidade administrativa, pois a demora processual dilui o efeito produtivo dos recursos investidos.

Portanto, o dado do gráfico 03 confirma o que a literatura denomina “ineficiência transacional”: o gasto é formalmente realizado, mas o serviço tarda a alcançar a escola, prejudicando o cotidiano pedagógico e a segurança física dos estudantes

Gráfico 03 - “Quando precisamos de consertos ou melhorias, a burocracia atrasa a solução”

Quando precisamos de consertos ou melhorias (ex.: trocar lâmpada, arrumar vazamento), a burocracia atrasa a solução.

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No gráfico 04, observa-se novamente forte concordância: 56,4% “concordo” e 25,6% “concordo totalmente” (totalizando 82,0%), frente a 15,4% de discordância e 2,6% de neutralidade. A leitura ordinal confirma um padrão consistente com o gráfico 03: para a maioria, a burocracia não apenas retarda, mas deteriora a eficácia distributiva dos recursos (chegada, timing, aderência à necessidade).

A literatura reforça que decisões de investimento em infraestrutura só produzem efeitos quando articuladas a outras políticas e rotinas de gestão (planejamento, compras, manutenção, registro, prestação de contas). “As decisões de investimento em infraestrutura não devem ser dissociadas de outras políticas educacionais.” (Andrade; Campos; Costa, 2021).

Do ponto de vista de política pública, o PNE 2014-2024 e o CAQ/CAQi (Custo Aluno Qualidade/ Custo Aluno Qualidade Inicial) pressupõem, além do recurso, procedimentos administrativos que garantam acesso a água, energia, saneamento, espaços esportivos, laboratórios, acessibilidade, etc. (Alves; Xavier; Paula, 2019). Falhas administrativas ao longo desse percurso explicam a divergência entre dotação orçamentária e materialização dos insumos na escola (Vasconcelos et al., 2021). Em termos de efeitos educacionais, revisões empíricas apontam que laboratórios, internet, quadra, acessibilidade e serviços básicos se associam a melhores resultados (Soares; Soares; Santos, 2020), mas apenas se, de fato, chegam e se tornam utilizáveis no cotidiano escolar.

No gráfico 05, há um quadro mais matizado, pois 58,9% dos respondentes sinalizam concordância com a rapidez/eficiência (41,0% “concordo” e 17,9% “concordo totalmente”), enquanto 20,6% discordam (10,3% “discordo” e 10,3% “discordo totalmente”) e 20,5% permanecem neutros. Em termos de Likert, trata-se de uma tendência positiva, porém com minoria substancial relatando morosidade/ineficiência e núcleo neutro expressivo, isto é, não há unanimidade e pode haver heterogeneidade por tipo de demanda, turno ou canal de acionamento (Boone e Boone, 2012).

Do ponto de vista teórico, o achado é coerente com a evidência de que o impacto da infraestrutura é condicional à coordenação entre gestão escolar e instâncias intermediárias/centrais. Andrade, Campos e Costa (2021) remetem a um efeito de composição: infraestrutura e demais políticas/processos juntos explicam ganhos; isoladamente, perdem potência. Estudos empíricos recentes destacam que conectividade, laboratórios, quadra e acessibilidade contribuem para o desempenho

(Sá; Soares; Santos, 2020), mas a celeridade das respostas (manutenção, reposição, liberação de verba) é determinante para que esses insumos não “virem passivo”. Em perspectiva macro, Vasconcelos et al. (2021) sublinham que capacidade administrativa influencia a eficiência alocativa do gasto, com impacto no desempenho dos estudantes. Portanto, o gráfico 05 sugere um ponto de atenção gerencial: boas práticas de comunicação já ocorrem com frequência, mas não de modo uniforme, recomendando-se padronização de fluxos para demandas urgentes e feedback sistemático à escola.

No item invertido (valência positiva da burocracia) abordado no gráfico 06, prevalecem respostas negativas: 35,9% “discordo” e 15,4% “discordo totalmente” (total 51,3%), diante de 28,2% de concordância e 20,5% de neutralidade. Em leitura ordinal, a mediana pende para a percepção de entrave, não de suporte organizativo, pois em termos interpretativos, a burocracia não é percebida como mecanismo de ordenação/segurança, mas sobretudo como custo de transação que desalinha tempo pedagógico e tempo administrativo.

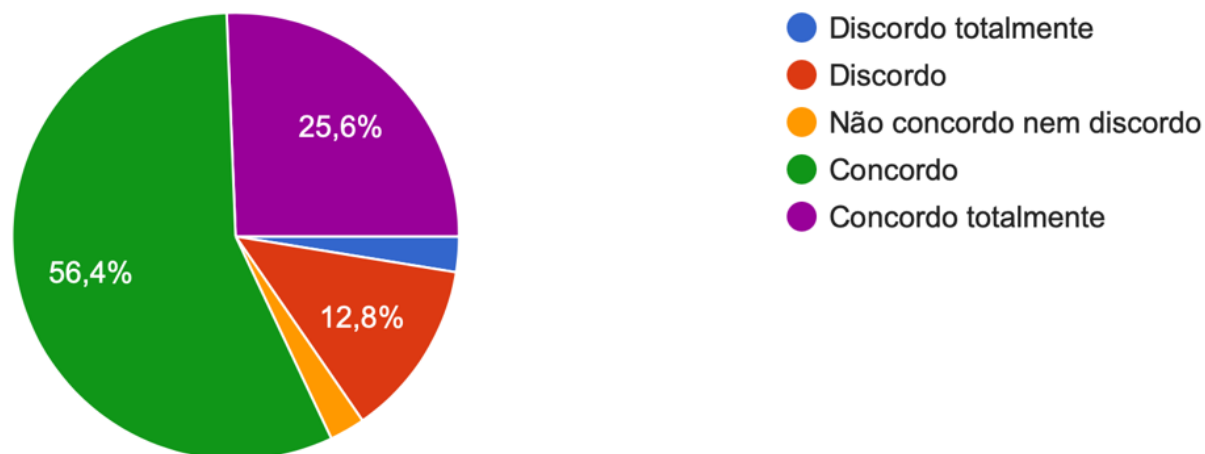
Esse diagnóstico dialoga com o modelo conceitual de infraestrutura (Alves; Xavier; Paula, 2019), que inclui, além de instalações e equipamentos, dimensões de bem-estar e equidade ainda pouco cobertas por dados públicos, e que dependem de rotinas administrativas enxutas e foco em serviço para se efetivar. Na mesma direção, a literatura econométrica aponta que a infraestrutura tem efeito positivo e significativo sobre proficiências, mas não homogêneo ao longo da distribuição (Cavalcante, 2014), isto é, gargalos procedimentais podem ampliar desigualdades internas na escola.

Os quatro gráficos do eixo 1, burocracia em processos administrativos, lidos segundo as proporções categoriais de uma escala ordinal, convergem para um quadro consistente: (i) alta percepção de que a burocracia retarda e deteriora a eficácia de consertos; (ii) comunicação com SRE/SEE tende a ser rápida, mas não para todos os casos, sugerindo heterogeneidade de prática; e (iii) procedimentos não são vividos como apoio organizativo.

Gráfico 04 - “Recursos destinados à infraestrutura deixam de chegar ou chegam de forma menos eficaz por causa da burocracia”

Os recursos destinados à infraestrutura da escola (ex.: consertos, reformas, materiais) deixam de ser usados de forma mais rápida ou eficaz por causa da burocracia envolvida.

39 respostas

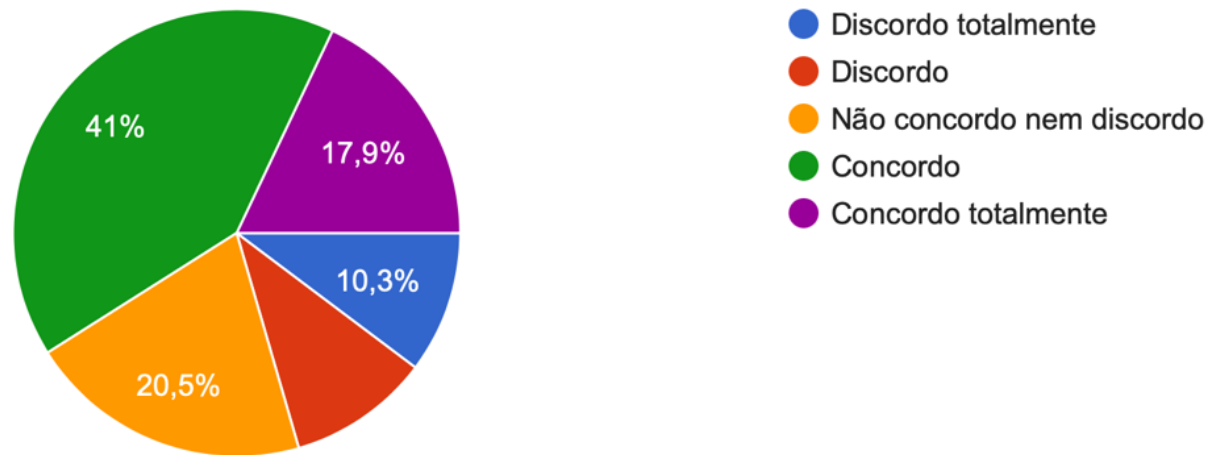


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 05 – “Quando há um problema urgente, a comunicação entre direção e SRE/SEE é rápida e eficiente”

Quando há um problema urgente, a comunicação entre a direção da escola e os órgãos responsáveis (SRE/SEE) é rápida e eficiente.

39 respostas

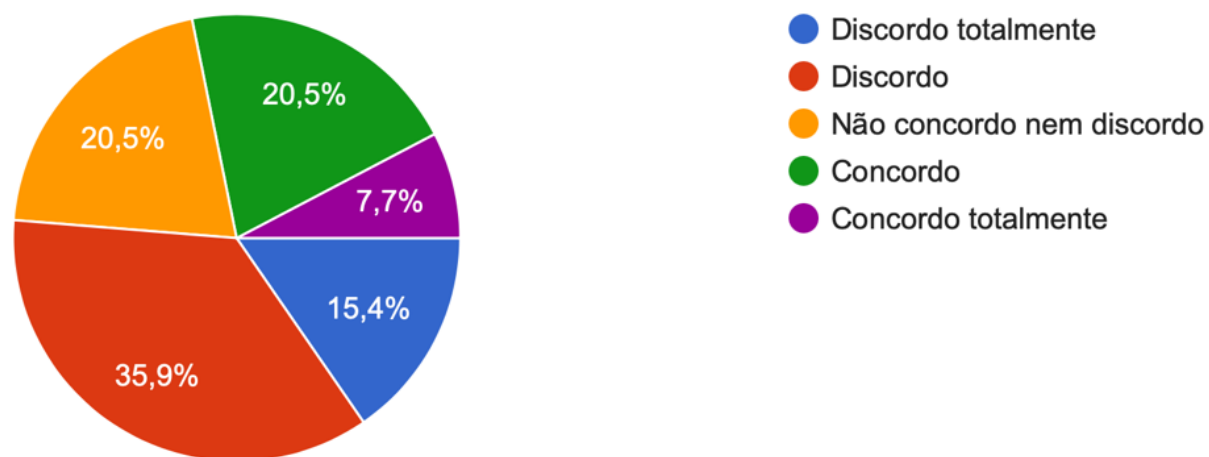


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 06 - “A burocracia ajuda mais a organizar e dar segurança às ações do que atrapalha”

A burocracia (normas, prazos, documentos) ajuda mais a organizar e dar transparência às ações da escola do que atrapalha o andamento delas.

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A literatura sugere que o resultado pedagógico depende de um circuito completo: recursos, processos administrativos e gestão em rede (Andrade; Campos; Costa, 2021; Vasconcelos et al., 2021), pois onde o elo procedimental é frágil, o gasto perde eficiência; onde a coordenação é robusta, insumos viram aprendizagem (Sá; Soares; Santos, 2020). Logo, os achados de pesquisa do eixo 1, burocracia em processos administrativos, justificam recomendações de simplificação para manutenção, transparência, feedback sistemático e planejamento preventivo, que são medidas em linha com o PNE/CAQ, que tratam de padrões mínimos para as escolas (Alves; Xavier; Paula, 2019).

3.3.3. Eixo 2: Infraestrutura escolar

Esta subseção aborda a percepção dos docentes acerca das condições dos espaços físicos utilizados nas atividades pedagógicas, considerando que a infraestrutura escolar exerce influência direta tanto na organização do trabalho docente quanto na qualidade das experiências de aprendizagem. A análise desse aspecto permite compreender como a adequação dos ambientes impacta o clima institucional, a motivação profissional e o desenvolvimento das práticas educativas. Ao examinar essas percepções, busca-se identificar pontos de vulnerabilidade estrutural que orientem a reflexão sobre possíveis estratégias de gestão para mitigar seus efeitos no cotidiano escolar.

Segundo o gráfico 07, a maioria dos docentes (59%) manifestou concordância, enquanto 20,5% discordaram e outros 20,5% permaneceram neutros. Esse padrão revela uma percepção predominantemente positiva, porém marcada por significativa dispersão, o que indica possíveis desigualdades entre as salas ou níveis distintos de deterioração dos espaços. Tal heterogeneidade dialoga diretamente com a questão central desta pesquisa, na medida em que evidencia como a precariedade da infraestrutura escolar pode impactar de forma desigual o clima institucional e as práticas pedagógicas, exigindo da gestão estratégias específicas para mitigar esses efeitos e promover condições mais equitativas de trabalho e aprendizagem.

Boone & Boone (2012) indicam que distribuições assimétricas, porém não concentradas, indicam consenso moderado, útil para identificar subgrupos de percepção dentro da amostra.

O estudo de Andrade, Campos e Costa (2021) demonstra que, em escolas públicas urbanas, entre 30% e 40% das unidades apresentam inadequação parcial de iluminação e mobiliário, comprometendo o conforto térmico e a ergonomia. Já UNESCO (2019) classifica esses fatores como pertencentes à dimensão “Condições do estabelecimento de ensino”, diretamente associada ao bem-estar e ao desempenho dos alunos. Assim, o gráfico aponta uma situação razoavelmente satisfatória, mas desigual, coerente com o diagnóstico nacional: escolas que conseguem oferecer ambientes minimamente adequados, porém ainda distantes dos parâmetros ideais de conforto pedagógico.

O gráfico 08 foi o item com pior avaliação de todo o eixo: apenas 28,2% concordaram, enquanto 66,7% discordaram e 5,1% permaneceram neutros. Trata-se, portanto, de uma percepção amplamente negativa sobre a infraestrutura tecnológica, estando de acordo com a realidade do prédio escolar que possui uma rede elétrica em estado precário e que nunca passou por uma manutenção completa desde a data da fundação da escola, na década de 70.

De acordo com Boone & Boone (2012), distribuições concentradas nas categorias de discordância caracterizam “polarização crítica”, indicando desequilíbrio sistêmico no construto analisado.

Os desafios com rede elétrica e lógica da escola comprometem não apenas o uso de equipamentos, mas também a integração de práticas pedagógicas contemporâneas, que dependem de conectividade para o uso de plataformas digitais, recursos multimídia e registro eletrônico.

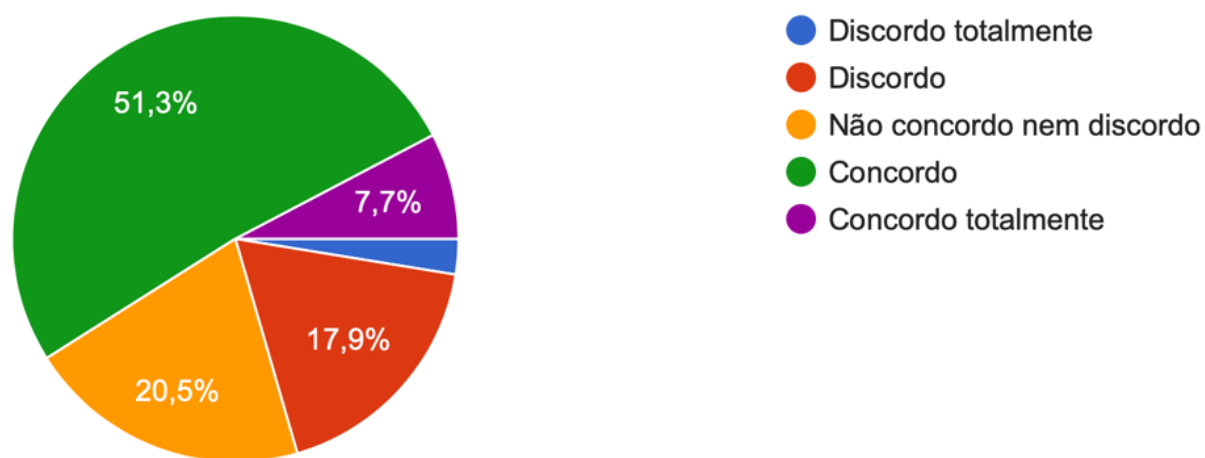
O estudo de Andrade et al. (2021) já havia constatado que o acesso a computadores e internet apresenta índices inferiores a 50% em quase todas as escolas públicas brasileiras. Da mesma forma, Vasconcelos (2021) demonstra que o aumento do investimento público em infraestrutura só se converte em melhoria educacional quando há suporte tecnológico, destacando o papel dos programas de informatização (como o ProInfo).

O resultado da Escola Estadual Clorindo Burnier, portanto, não é isolado: reflete a precariedade nacional das redes elétricas e de conectividade em unidades estaduais, sobretudo em prédios antigos. Além disso, há implicações pedagógicas diretas: o corpo docente, mesmo preparado para utilizar tecnologias, vê-se limitado por um ambiente fisicamente obsoleto.

Gráfico 07 - “As salas de aula oferecem boas condições de iluminação, ventilação e mobiliário.”

As salas de aula oferecem boas condições para o trabalho (ex.: iluminação, ventilação, mobiliário adequado).

39 respostas

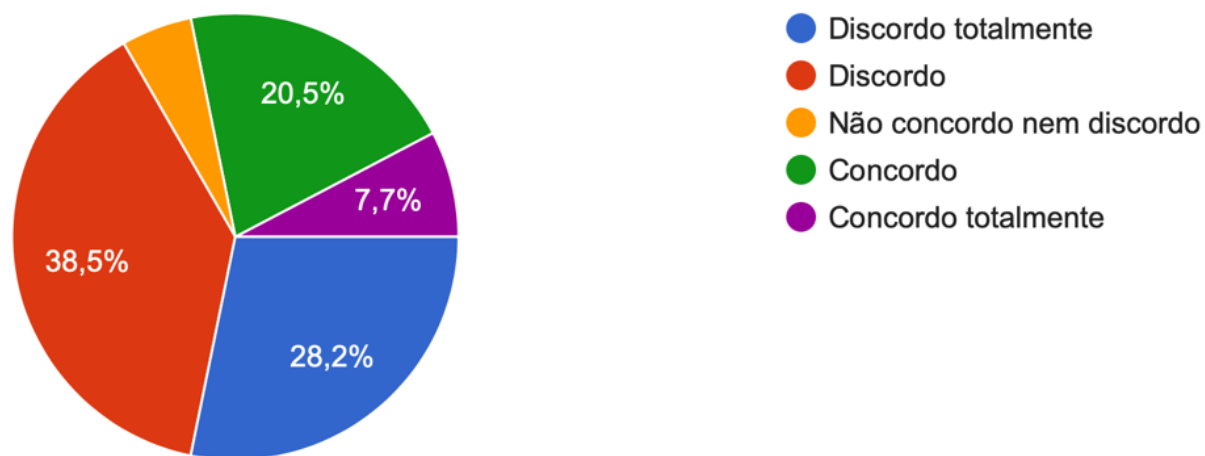


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 08 - “A rede elétrica e a internet permitem o uso eficiente de tecnologias.”

A rede elétrica e a internet da escola permitem usar bem os recursos tecnológicos nas aulas (ex.: computadores, projetores).

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025)..

No gráfico 09 temos que 59% dos docentes concordaram, 28,2% discordaram e 12,8% permaneceram neutros. A alta concordância indica que o problema da manutenção é percebido como recorrente, embora não uniformemente distribuído.

Essa percepção dos docentes confirma a realidade vivida pela gestão escolar que enfrenta dificuldades na contratação de serviços de reparo devido à morosidade dos processos licitatórios e à escassez de mão de obra especializada. Tal situação é típica das escolas estaduais brasileiras, segundo Sá e Werle (2022), que apontam a ausência de rotinas preventivas e a prevalência de “ações emergenciais reativas” — modelo que aumenta custos e reduz a disponibilidade dos espaços.

UNESCO (2019) corrobora essa análise ao afirmar que a “qualidade da edificação e a conservação do prédio” são dimensões centrais da infraestrutura e impactam diretamente a frequência escolar. Quando banheiros e pátios se encontram em mau estado, há efeitos simbólicos e motivacionais: o espaço físico comunica o valor atribuído à educação, influenciando a autoestima dos estudantes e o comprometimento docente (Braga; Costa; Borges, 2024). Assim, a leitura do gráfico revela um problema estrutural persistente: a escola mantém funcionamento mínimo, mas sem política sistemática de manutenção. Isso reforça a crítica de Andrade (2021) à dependência exclusiva de repasses do PDDE, insuficientes para demandas permanentes.

Em termos pedagógicos, a precariedade da manutenção interfere não apenas na infraestrutura, mas na dinâmica didática, pois limita o uso de quadras, laboratórios e áreas de convivência — espaços fundamentais à aprendizagem integral.

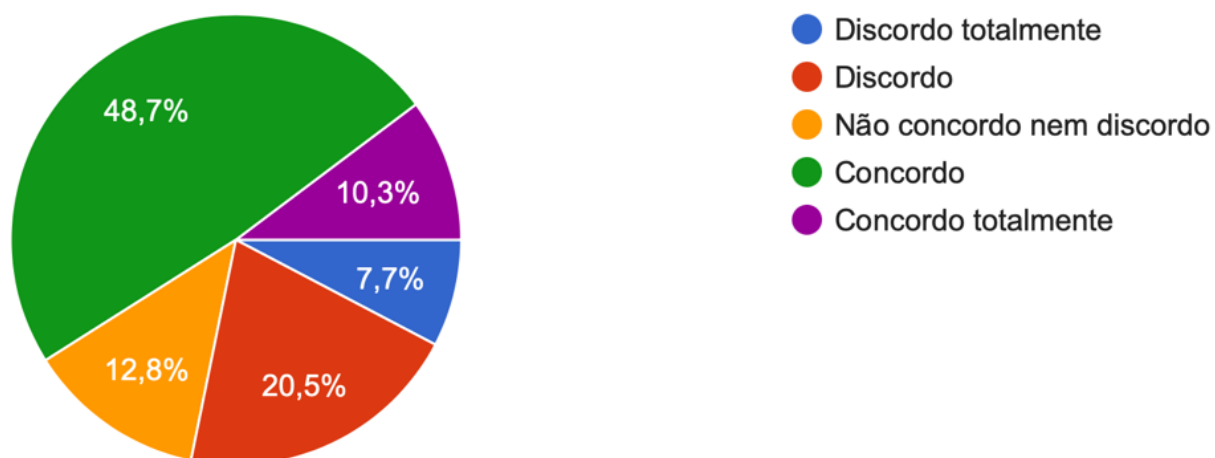
Com 74,4% de concordância e apenas 20,5% de discordância, o gráfico 10 mostra que as falhas físicas não são vistas apenas como inconvenientes técnicos, mas como elementos que afetam diretamente o engajamento e a motivação da comunidade escolar.

De acordo com Vieira e Pereira (2020), a satisfação docente está fortemente associada à percepção de segurança e conforto no ambiente de trabalho, o que confirma o caráter motivacional da infraestrutura. Essa relação também é destacada por UNESCO (2019) ao incluir “conforto térmico, iluminação e estética” na dimensão “condições para o ensino e aprendizado”.

Gráfico 09 - “A falta de manutenção (banheiros, quadras, pátios) atrapalha a qualidade das aulas.”

A falta de manutenção dos espaços (ex.: banheiros, quadras, pátios) atrapalha a qualidade das aulas e atividades.

39 respostas

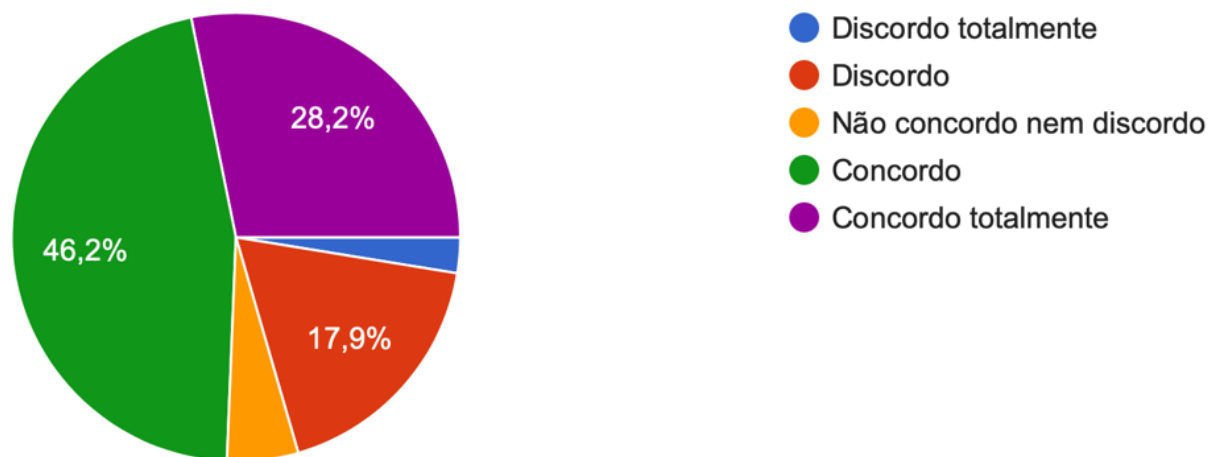


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 10 - “A infraestrutura da escola influencia diretamente a aprendizagem dos alunos”

Os problemas de estrutura da escola (ex.: infiltrações, calor, falta de equipamentos) desanimam alunos e professores.

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Além do aspecto físico, há o simbólico: espaços degradados comunicam ausência de cuidado institucional, gerando o que Braga et al. (2024) denominam de “desalento pedagógico”, ou seja, o sentimento de que o esforço docente não é acompanhado de reconhecimento material.

Boone & Boone (2012) interpretariam esse padrão como um pico modal elevado, sugerindo que o item toca uma dimensão afetiva do construto, sendo, portanto, um dos indicadores de maior sensibilidade na escala. Sendo assim, o gráfico traduz o efeito emocional negativo da precariedade estrutural sobre alunos e professores, confirmando que infraestrutura e motivação são dimensões indissociáveis da qualidade educacional.

Levando em consideração os resultados mostrados nos gráficos 07 a 10 temos que eles confirmam as análises de Andrade (2021) e UNESCO (2019), que apontam para a multidimensionalidade da infraestrutura escolar: ela não é apenas um conjunto de prédios e equipamentos, mas um sistema que envolve condições materiais, conforto, manutenção e usabilidade pedagógica.

Vasconcelos (2021) reforça que os investimentos em infraestrutura têm efeitos significativos no desempenho dos alunos apenas quando acompanhados de planejamento, manutenção e conectividade tecnológica, condições ainda frágeis na unidade analisada. Portanto, o Eixo 2, infraestrutura escolar, demonstra que o déficit estrutural é tanto físico quanto simbólico: ele compromete a eficiência pedagógica e mina a motivação dos sujeitos escolares, exigindo políticas de manutenção contínua, modernização elétrica e digital e maior autonomia financeira da gestão para intervenções rápidas e preventivas.

3.3.4. Eixo 3: Gestão escolar

A relação entre gestão escolar e infraestrutura é um eixo central para compreender como as condições físicas da escola influenciam tanto a rotina pedagógica quanto o clima organizacional. A gestão da Escola Estadual Clorindo Burnier opera em um cenário de limitações estruturais significativas, incluindo falhas elétricas, problemas de segurança e barreiras de acessibilidade, exigindo planejamento estratégico, negociação com órgãos superiores e uso criterioso dos instrumentos de gestão disponíveis. Na literatura, a gestão é compreendida como o elo que articula necessidades da comunidade escolar, prioridades pedagógicas e

capacidade administrativa. Cruz (2024) destaca que a atuação gestora baseada em planejamento contínuo, diagnóstico preciso e participação coletiva é fundamental para promover melhorias estruturais sustentáveis. Do mesmo modo, Vasconcelos et al. (2021) reforçam que a infraestrutura exerce impacto direto no desempenho e que o planejamento deve considerar a distribuição eficiente de recursos e a superação de desigualdades internas entre escolas. Assim, analisar as percepções docentes neste subcapítulo permite compreender como a gestão escolar tem mediado as deficiências estruturais no cotidiano da instituição.

A concordância de 93,3% observada no gráfico 11 indica uma percepção amplamente positiva sobre a capacidade organizacional da equipe gestora. Apenas 7,7% mantiveram neutralidade e 0% discordaram. Essa predominância expressa o que Boone & Boone (2012) denominam de “tendência modal pronunciada”, ou seja, uma distribuição altamente assimétrica em direção à concordância, que evidencia consenso qualitativo, mesmo em amostras reduzidas.

Esse dado se alinha ao conceito de planejamento educacional estratégico definido por Cruz e Kawakami (2024), que defendem a elaboração de planos baseados em indicadores internos e externos de desempenho, com vistas à eficiência da gestão e à melhoria das condições de oferta.

A elevada taxa de concordância também reforça que a equipe diretiva é percebida como proativa e realista, operando dentro dos limites impostos pelo sistema. Essa leitura converge com Almeida (2019), que afirma que o gestor escolar eficiente é aquele que “reconhece as restrições, mas não paralisa diante delas”.

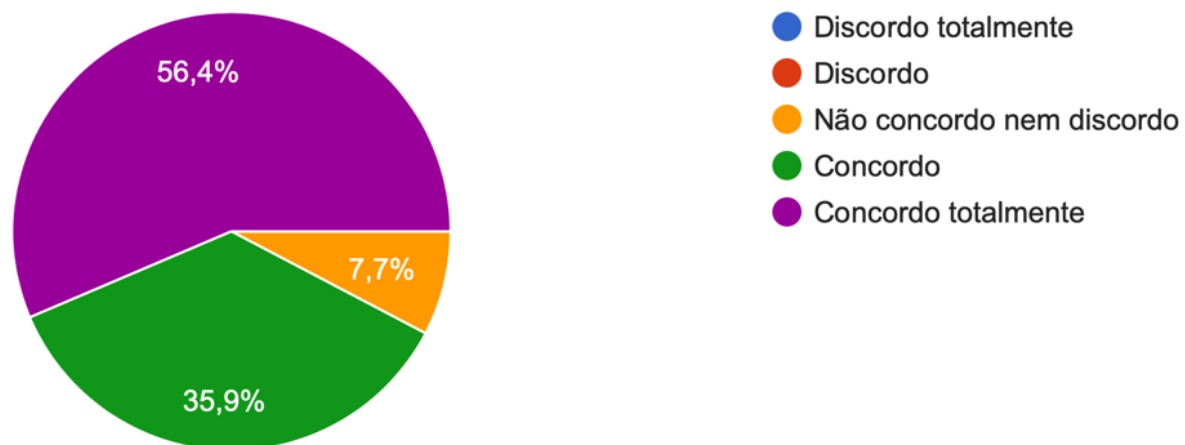
Analisando o gráfico 12, vemos que 94,9% dos docentes afirmam que as decisões da direção são comunicadas de forma clara e transparente e apenas 5,1% permaneceram neutros diante do questionamento. Essa uniformidade é interpretada, conforme Boone & Boone (2012), como um padrão de “convergência unidimensional”, típico de itens que representam valores institucionais internalizados.

A clareza comunicativa é um dos pilares da governança educacional moderna (Cruz; Kawakami, 2024) e relaciona-se diretamente com a confiança organizacional. Para Santos (2021), escolas que promovem circulação transparente de informações tendem a apresentar maior engajamento coletivo e menor resistência a mudanças estruturais.

Gráfico 11 - “A direção planeja melhorias de modo organizado e voltado ao ensino.”

A direção da escola planeja as melhorias de forma organizada, pensando nas necessidades do ensino.

39 respostas

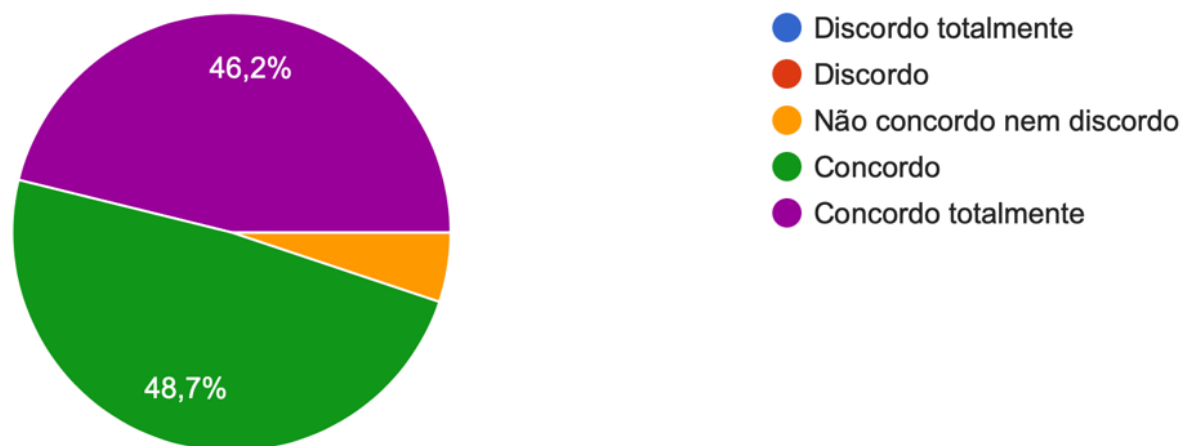


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 12 - “As decisões sobre investimentos e prioridades são comunicadas com clareza à equipe.”

As decisões da gestão (ex.: onde investir recursos, quais reparos priorizar) são comunicadas de forma clara aos professores.

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A concordância de 87,2% observada no gráfico 13 revela que os docentes se sentem ouvidos e contemplados nas decisões sobre infraestrutura e gestão. O reconhecimento da escuta ativa reforça o princípio da gestão democrática, previsto na LDB (Lei nº 9.394/1996) e amplamente defendido por autores como Andrade (2021) e Castro (2018).

Há um esforço explícito da equipe diretiva em manter “processos participativos de deliberação, articulando prioridades pedagógicas e estruturais”, o que é uma prática coerente com o conceito de planejamento participativo. Vieira e Pereira (2020) corroboram com a ideia de que a inclusão docente na tomada de decisão eleva o senso de pertencimento e a disposição para colaborar com projetos de manutenção e melhoria.

Do ponto de vista da análise Likert, a alta concentração em “concordo” e “concordo totalmente” e a quase inexistência de respostas neutras confirmam aderência afetiva e cognitiva entre professores e gestão que é um indicativo de coesão institucional.

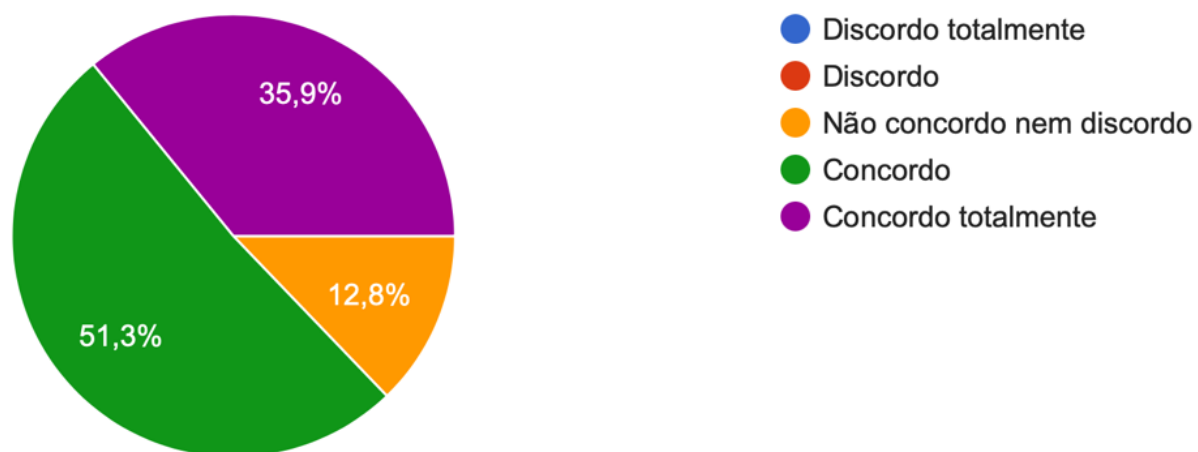
No gráfico 14, observa-se 59% de concordância, 20,5% de neutralidade e 20,5% de discordância, revelando maior dispersão das respostas. Esse resultado expressa o limite da boa gestão: embora reconhecida como organizada, a equipe é sobrecarregada por demandas burocráticas, o que restringe o tempo disponível para inovação. Sá e Werle (2017) e Braga, Costa e Borges (2024) identificam o mesmo fenômeno em redes públicas: gestores com alta competência técnica, mas engessados por exigências de relatórios, prestações de contas e normas rígidas.

A literatura sobre gestão escolar contemporânea (Cruz; Kawakami, 2024) defende a automatização de processos e uso de plataformas digitais como solução para liberar o gestor do trabalho meramente operacional. Do ponto de vista interpretativo, a dispersão das respostas representa um “fator de frustração latente”: o corpo docente reconhece a capacidade da gestão, mas também percebe que a estrutura burocrática impede avanços.

Gráfico 13 - “As decisões da direção consideram as necessidades apontadas pelos professores.”

As decisões da gestão sobre infraestrutura e melhorias levam em conta as necessidades apontadas pelos professores em seu dia-a-dia.

39 respostas

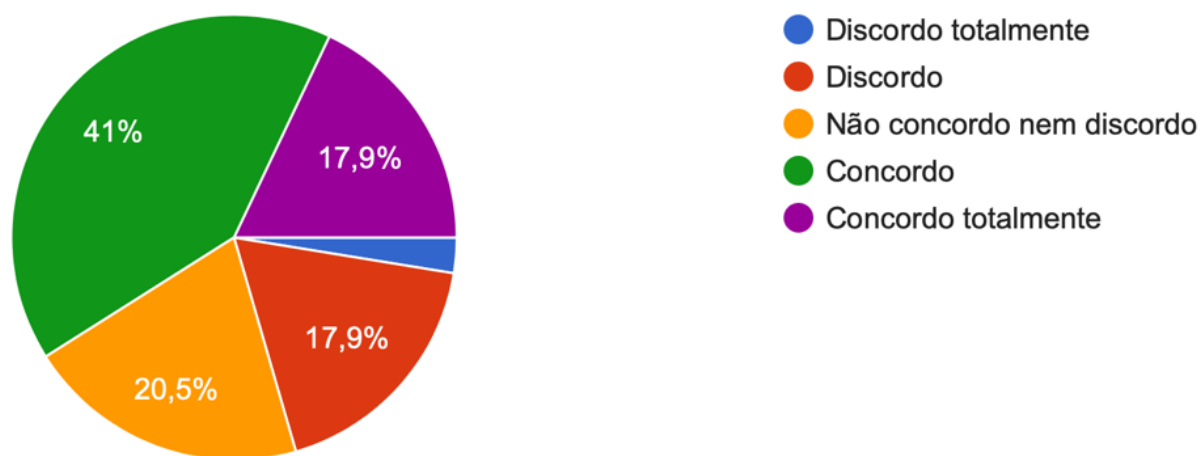


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 14 - “O excesso de tarefas administrativas reduz o tempo para ações inovadoras.”

O excesso de tarefas administrativas da gestão faz com que falte tempo para pensar em mudanças e inovações na escola.

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os quatro gráficos do eixo 3, gestão escolar, mostram que a gestão da EE Clorindo Burnier é avaliada como transparente, participativa e comprometida, mas enfrenta restrições burocráticas e sobrecarga funcional. Há convergência entre percepção docente e o que a literatura chama de “gestão eficaz sob constrição” (UNESCO, 2019): quando a eficiência depende mais de liderança e planejamento interno do que da fluidez do sistema estatal. Em termos de políticas públicas, os achados confirmam a necessidade de desburocratizar e descentralizar decisões, garantindo maior autonomia às escolas.

3.3.5. Eixo 4: Participação da comunidade

A participação da comunidade escolar nas decisões sobre infraestrutura emerge como elemento decisivo para fortalecer processos democráticos, ampliar a corresponsabilidade e melhorar a qualidade das soluções adotadas pela gestão. O envolvimento de docentes, estudantes, famílias e funcionários é essencial para legitimar diagnósticos, estabelecer prioridades e acompanhar ações de manutenção e melhoria dos espaços escolares; essa abordagem aparece. A literatura sustenta essa perspectiva: Cruz (2024) enfatiza que o engajamento comunitário é um dos pilares para alcançar ambientes educativos de excelência, especialmente quando associado à gestão participativa e à melhoria contínua. Além disso, Braga, Costa e Borges (2024) mostram que a precarização da infraestrutura tende a ser enfrentada com maior eficácia quando há envolvimento sistemático dos diferentes segmentos escolares, fortalecendo a cultura de corresponsabilidade e a transparência dos processos decisórios. Assim, a análise deste indicador busca compreender de que forma os docentes percebem o papel da comunidade escolar nas decisões que afetam diretamente o ambiente físico e pedagógico da instituição.

No gráfico 15 vemos que 74,3% dos docentes concordaram que há facilidade para relatar problemas de infraestrutura e que costumam receber retorno da gestão; 20,5% mantiveram posição neutra e 5,2% discordaram. O dado mostra uma percepção majoritariamente positiva da comunicação interna, ainda que com certa dispersão.

Segundo Cruz e Kawakami (2024), a transparência comunicativa é uma das dimensões estruturais da excelência educacional, devendo garantir o fluxo contínuo de informações entre os diferentes segmentos da escola. Isso reforça o que Sá e

Werle (2022) identificam como um “modelo relacional de gestão”, no qual o gestor assume o papel de mediador entre as limitações materiais e as necessidades pedagógicas. Contudo, o percentual de respostas neutras sugere que, embora a devolutiva exista, a velocidade ou efetividade das respostas ainda gera percepção desigual, um fenômeno comum em redes públicas com alta dependência hierárquica.

O gráfico 16 apresenta 84,6% de concordância, demonstrando que os docentes percebem que professores, alunos e famílias têm espaço para se manifestar e propor soluções. A predominância da concordância é indicativa de gestão democrática consolidada, um princípio previsto na LDB e reiterado por Castro (2018), que entende a participação como “instrumento de humanização e corresponsabilidade pela escola pública”.

De modo semelhante, Braga, Costa e Borges (2024) analisam que a participação ampliada nas escolas públicas reforça a legitimidade das decisões e mitiga conflitos entre direção e corpo docente, principalmente em contextos de carência estrutural. Assim, na EE Clorindo Burnier, a escuta e o diálogo coletivo tornam-se mecanismos simbólicos de valorização da comunidade, compensando parcialmente as limitações materiais diagnosticadas nos eixos anteriores.

Ainda segundo Silva (2023), a infraestrutura não deve ser compreendida apenas sob a ótica física, mas também como estrutura de relações institucionais, nas quais a participação e o senso de pertencimento são recursos essenciais para o desempenho escolar.

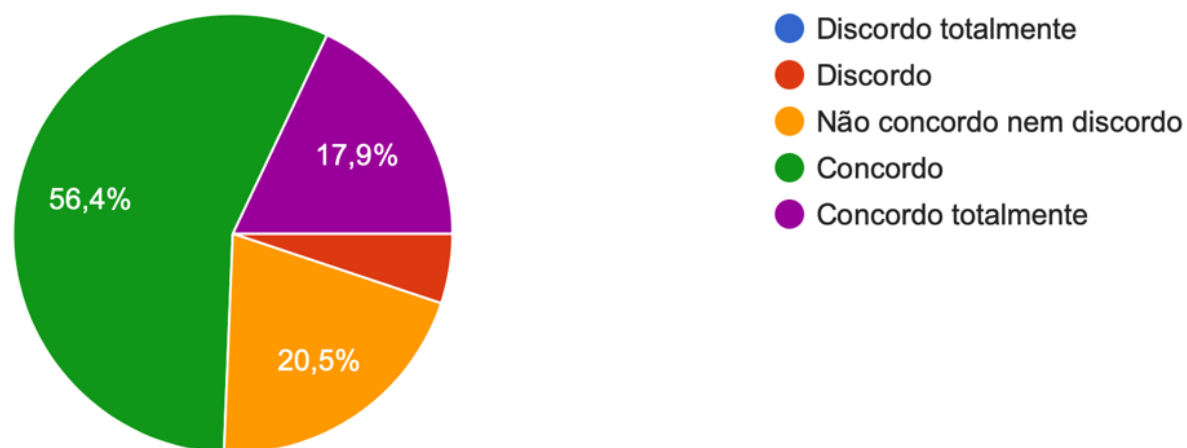
O gráfico 17 apresenta 100% de concordância entre os participantes quanto à importância das parcerias comunitárias (pais, associações, projetos externos e emendas parlamentares) para a melhoria da infraestrutura escolar. Essa unanimidade indica um valor institucional incorporado à cultura escolar, no qual a comunidade é reconhecida como agente de transformação material e simbólica.

Segundo Sá e Werle (2022), escolas que desenvolvem vínculos duradouros com entidades locais e associações civis apresentam maior sustentabilidade das melhorias físicas e pedagógicas, já que os investimentos comunitários tendem a ser mantidos e ampliados coletivamente.

Gráfico 15 - “Os professores relatam problemas de infraestrutura e percebem retorno da gestão.”

Os professores conseguem relatar com facilidade problemas de infraestrutura (ex.: salas quentes, equipamentos quebrados) e veem retorno da gestão sobre esses relatos.

39 respostas

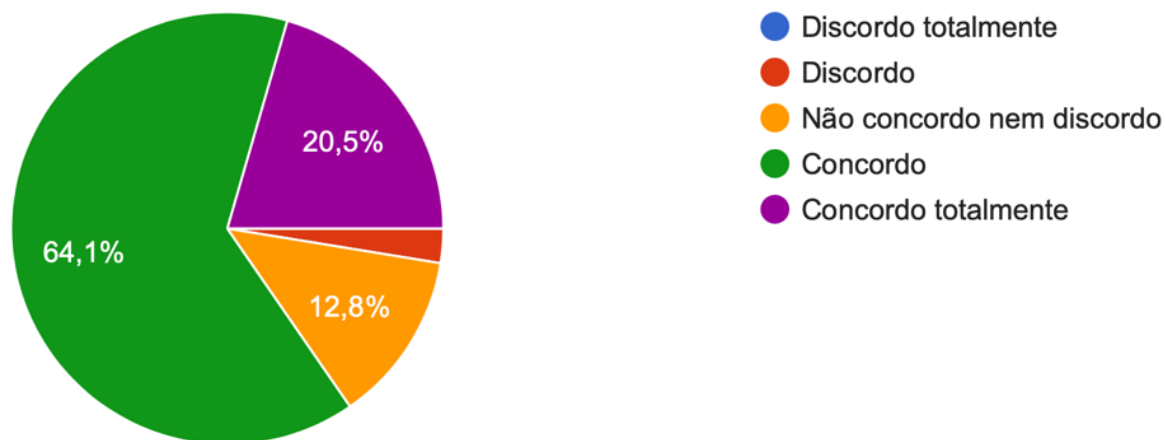


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 16 - Espaço para participação e escuta coletiva

A escola dá espaço para que professores, alunos e famílias opinem sobre os problemas e proponham soluções.

39 respostas

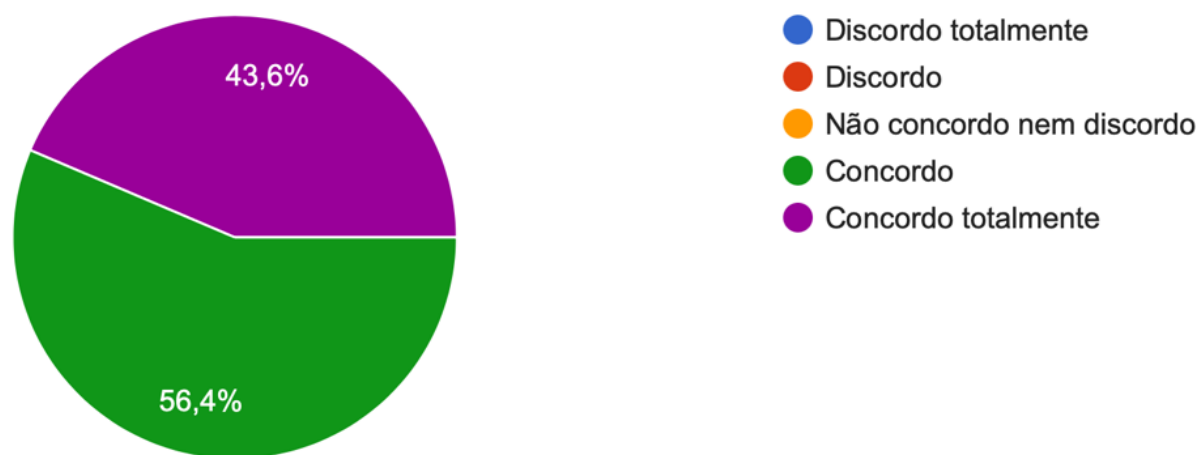


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 17 - Importância das parcerias com a comunidade

As parcerias com a comunidade (ex.: apoio de pais, emendas, projetos externos) são importantes para melhorar a estrutura da escola.

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise realizada por Sá e Werle (2022) dialoga ainda com a tese de Castro (2018), que propõe compreender a infraestrutura escolar como indicador de equidade territorial e de capital social: o envolvimento da comunidade local na manutenção dos espaços representa, simultaneamente, resistência à precariedade e cooperação com o poder público. Além disso, Silva (2023) destaca que o desempenho educacional está positivamente correlacionado à infraestrutura e à interação social no ambiente escolar, demonstrando que o capital humano e o capital social são complementares na promoção da qualidade educacional.

No gráfico 18, percebemos que 84,6% dos docentes concordaram que a presença da comunidade nas decisões torna o processo mais claro e justo, enquanto 12,8% permaneceram neutros e 2,6% discordaram. O alto índice de concordância revela uma percepção de equidade procedimental, em que a participação coletiva é vista como elemento de transparência e legitimidade.

De acordo com Vieira e Pereira (2020), a percepção de justiça institucional está diretamente ligada à satisfação profissional e à coesão organizacional, fatores que também impactam o engajamento pedagógico. Já Sá, Soares e Santos (2020) acrescentam que escolas com maior coesão e justiça nas decisões apresentam melhores resultados em avaliações externas, justamente por criarem um ambiente de confiança mútua.

Os quatro gráficos do eixo 4, participação da comunidade, convergem para o entendimento de que a participação comunitária na Escola Estadual Clorindo Burnier é sólida, culturalmente enraizada e reconhecida pelo corpo docente. A gestão é percebida como aberta ao diálogo, responsiva e justa, o que contribui para a consolidação de um modelo de gestão democrática e participativa.

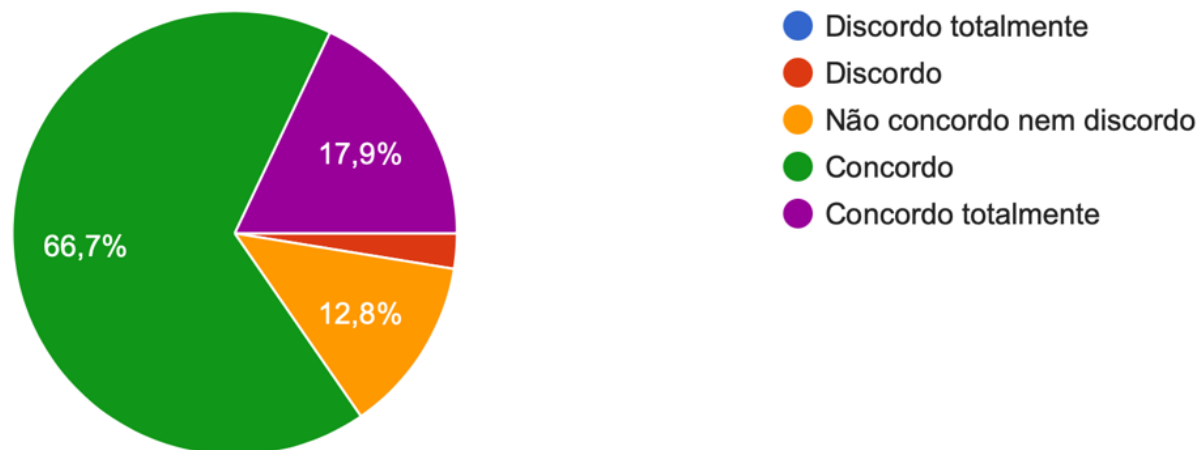
Esses resultados se alinham à perspectiva de Cruz e Kawakami (2024), segundo a qual a excelência educacional requer o equilíbrio entre planejamento, infraestrutura e envolvimento social, uma tríade que sustenta a qualidade do ensino público.

Complementarmente, Braga, Costa e Borges (2024) destacam que a precarização estrutural não impede a construção de um ambiente colaborativo, desde que haja mediação pedagógica eficiente e compromisso coletivo.

Gráfico 18 - Participação e justiça nas decisões

Quando a comunidade participa das decisões, sinto que há mais clareza e justiça nas escolhas feitas pela gestão.

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em síntese, o eixo 4, participação da comunidade, evidencia que, apesar de limitações materiais e burocráticas, a dimensão relacional da infraestrutura, isto é, a rede de confiança e corresponsabilidade entre escola e comunidade, representa um ativo institucional de alta relevância para o funcionamento da escola. Essa constatação reforça a tese de Castro (2018) de que a infraestrutura deve ser analisada não apenas por seus elementos físicos, mas também por seus impactos na equidade, na motivação docente e na justiça educacional.

Encerradas as análises teóricas e empíricas que sustentam a compreensão da relação entre infraestrutura, gestão escolar e participação da comunidade, torna-se evidente que os desafios identificados ao longo deste capítulo não se limitam à interpretação diagnóstica, mas demandam a proposição de soluções concretas, viáveis e alinhadas às condições reais da escola. A articulação entre os referenciais apresentados, os dados coletados e as percepções docentes demonstra a necessidade de uma ação planejada, contínua e estratégica capaz de enfrentar as fragilidades estruturais apontadas. Nesse sentido, o capítulo seguinte apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), construído a partir das evidências levantadas nesta investigação e voltado à organização, implementação e monitoramento de intervenções que contribuam para qualificar a gestão da infraestrutura, fortalecer processos democráticos e promover um ambiente escolar mais seguro, funcional e propício ao desenvolvimento pedagógico.

4. GESTÃO E INFRAESTRUTURA ESCOLAR: UM PLANO DE AÇÃO PARA A EE CLORINDO BURNIER

O presente Plano de Ação Educacional (PAE) propõe um conjunto articulado de nove ações estratégicas voltadas à melhoria da infraestrutura da Escola Estadual Clorindo Burnier, à luz dos desafios identificados ao longo desta pesquisa. Tais ações resultam das análises teóricas e empíricas desenvolvidas nos capítulos anteriores, especialmente das evidências que apontam a precariedade estrutural como um fator determinante na qualidade das práticas pedagógicas e na gestão escolar.

O PAE tem como finalidade geral orientar a implementação de medidas concretas que promovam ambientes escolares seguros, acessíveis e pedagogicamente produtivos, fortalecendo a autonomia da gestão, o protagonismo da comunidade escolar e a sustentabilidade das práticas administrativas. (Borges et al, 2017)

O plano está estruturado a partir de três eixos de intervenção interdependentes: Gestão e planejamento da infraestrutura – com foco na manutenção, monitoramento e uso racional dos recursos; Valorização dos espaços e tecnologias educativas – voltado à requalificação física e tecnológica do ambiente escolar; Participação e corresponsabilidade comunitária – priorizando o engajamento da comunidade na gestão e conservação do patrimônio escolar.

Cada ação proposta é apresentada a seguir por meio de um quadro estruturado no modelo 5W2H, uma ferramenta de planejamento amplamente utilizada na gestão educacional e administrativa. Esse recurso organiza as ações a partir de sete elementos orientadores: What (o que será feito), Why (por que a ação é necessária), Where (onde será realizada), When (quando ocorrerá), Who (quem será responsável), How (como será executada) e How Much (quanto custará). Ao sintetizar essas dimensões em um formato claro e objetivo, o modelo contribui para a visualização integrada das etapas, facilita o monitoramento pela gestão e assegura maior precisão na definição das responsabilidades e dos recursos envolvidos.

A primeira ação propõe a transição do modelo reativo de manutenção para uma lógica preventiva, reconhecida na literatura como fundamental para reduzir custos, evitar emergências e garantir segurança no ambiente escolar. Diante dos problemas estruturais recorrentes identificados ao longo da pesquisa, esta ação busca instituir um planejamento sistemático capaz de organizar intervenções, priorizar setores

críticos e promover maior durabilidade das instalações, fortalecendo a gestão física da escola como sugerido por Souza (2020).

Quadro 2 - Ação 1 – Implantar um Plano de Manutenção Preventiva da Infraestrutura Escolar

Ação 1 – Implantar um Plano de Manutenção Preventiva da Infraestrutura Escolar	
5W2H	Descrição
What (O que)	Elaborar e implementar um cronograma de manutenção preventiva elétrica, hidráulica e estrutural.
Why (Por que)	Reduzir emergências, aumentar a segurança e ampliar a durabilidade das instalações.
Where (Onde)	Todas as dependências da EE Clorindo Burnier.
When (Quando)	Início no 1º semestre de 2026, com revisões trimestrais.
Who (Quem)	Direção, equipe administrativa, técnicos da SRE e Colegiado Escolar.
How (Como)	Diagnóstico inicial, priorização de setores críticos e acompanhamento contínuo via planilhas de controle.
How much (Quanto custa)	Estimado em R\$ 20.000 anuais via termo de compromisso de manutenção predial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A segunda ação responde à necessidade de integrar tecnologias digitais ao cotidiano pedagógico, assegurando condições adequadas de infraestrutura elétrica e de conectividade. Como evidenciado nas análises anteriores, falhas na rede atual comprometem o uso de recursos didáticos essenciais, o que demanda intervenções estruturantes. Assim, esta ação prevê melhorias capazes de ampliar a autonomia docente, qualificar práticas pedagógicas e fortalecer a cultura digital na escola.

Quadro 3 - Ação 2 – Adequação da infraestrutura

Ação 2 – Adequação da infraestrutura (elétrica e rede de internet)	
5W2H	Descrição
What (O que)	Reformar a rede elétrica e instalar novos pontos de internet nas salas de aula e laboratórios.
Why (Por que)	Viabilizar o uso contínuo de equipamentos e recursos digitais no processo de ensino-aprendizagem, visto que atualmente um dos principais motivos que impossibilitam o uso é a falta de infraestrutura necessária.
Where (Onde)	Escola Estadual Clorindo Burnier.
When (Quando)	Março a setembro de 2026.
Who (Quem)	Direção, servidores SEE-MG (setor de obras e TI), e empresa contratada.
How (Como)	Elaboração de projeto técnico, solicitação de verba e acompanhamento de execução pela SRE-Juiz de Fora.
How much (Quanto custa)	R\$ 60.000 via termo de compromisso de manutenção predial mediante aditivo solicitado à SEE-MG

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A ação tem caráter estruturante, pois permitirá a integração tecnológica e a ampliação das possibilidades pedagógicas envolvendo tecnologia. O monitoramento deve ser mensal, com relatórios de funcionamento e registro de falhas técnicas.

A terceira ação tem como foco recuperar um espaço físico atualmente subutilizado e transformá-lo em um ambiente de convivência, expressão artística e protagonismo estudantil, essencial para o desenvolvimento de habilidades no processo de ensino-aprendizagem (Garcia et. al, 2021). A revitalização do anfiteatro contribui para o enriquecimento cultural da escola, favorecendo atividades pedagógicas diversificadas e reforçando a relação entre infraestrutura e processos formativos. A proposta também dialoga com a necessidade de valorizar ambientes coletivos como componentes do clima escolar.

Quadro 4 - Ação 3 – Reformar o Anfiteatro Escolar

Ação 3 – Reformar o Anfiteatro Escolar	
5W2H	Descrição
What (O que)	Reformar o anfiteatro para utilização em projetos culturais, artísticos e pedagógicos.
Why (Por que)	Resgatar espaço ocioso e promover atividades de protagonismo estudantil.
Where (Onde)	Anfiteatro da escola.
When (Quando)	Outubro de 2026 a março de 2027.
Who (Quem)	Direção, comunidade, SEE-MG e SRE/Juiz de Fora.
How (Como)	Parcerias com entidades culturais, captação de emendas parlamentares e cooperação da SEE-MG.
How much (Quanto custa)	R\$ 80.000 via Termo de compromisso de obra específica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A reforma do anfiteatro visa transformar um espaço simbólico de abandono em um centro de produção cultural escolar. O acompanhamento será feito pelo Colegiado Escolar e registrado em relatórios fotográficos e atas.

Esta ação estabelece uma instância permanente de diagnóstico, acompanhamento e deliberação sobre questões estruturais da escola, ampliando a participação da comunidade escolar na gestão dos espaços. A criação da comissão favorece transparência, corresponsabilidade e agilidade nas decisões, alinhando-se às políticas de gestão democrática e às evidências da pesquisa que apontam a importância da participação coletiva na manutenção e melhoria da infraestrutura.

Quadro 5 - Ação 4 – Criação de Comissão Escolar de Infraestrutura e Segurança

Ação 4 – Criação de Comissão Escolar de Infraestrutura e Segurança	
5W2H	Descrição
What (O que)	Formar grupo permanente de diagnóstico e acompanhamento das condições estruturais.
Why (Por que)	Promover transparência, corresponsabilidade e celeridade nas decisões.
Where (Onde)	EE Clorindo Burnier.
When (Quando)	Implantação em fevereiro de 2026.
Who (Quem)	Direção, docentes, discentes, pais e funcionários.
How (Como)	Adicionar ao Regimento e ao PPP da escola e abordar o tema em reuniões mensais com registros em ata.
How much (Quanto custa)	Sem custo adicional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O grupo terá caráter consultivo e deliberativo, com representação paritária. Os relatórios da comissão subsidiarão o planejamento do PDDE e a prestação de contas anual.

Esta ação busca qualificar a equipe gestora e administrativa para atuar com maior autonomia, coerência e eficiência no gerenciamento da infraestrutura escolar. Diante das demandas complexas associadas ao planejamento físico da unidade, a formação continuada emerge como um eixo imprescindível, ampliando capacidades técnicas, fortalecendo práticas decisórias e estimulando o uso de ferramentas estratégicas (Silva, 2019).

Quadro 6 - Ação 5 – Formação Continuada em Gestão da Infraestrutura e Planejamento Estratégico

Ação 5 – Formação Continuada em Gestão da Infraestrutura e Planejamento Estratégico	
5W2H	Descrição
What (O que)	Realizar oficinas semestrais de capacitação da equipe gestora e administrativa.
Why (Por que)	Qualificar o corpo gestor para decisões estratégicas e transparentes.
Where (Onde)	Sala de reuniões / auditório.
When (Quando)	Semestralmente a partir de maio de 2026.
Who (Quem)	Direção, SRE-Juiz de Fora e parceiros da UFJF.
How (Como)	Cursos presenciais e virtuais com certificação.
How much (Quanto custa)	R\$ 5.000 anuais que seriam gastos com contratação de palestrantes e outros profissionais para ministrar as capacitações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As formações serão registradas em diário de bordo institucional. Os resultados serão avaliados mediante autoavaliações e indicadores de melhoria na gestão de recursos.

A sexta ação propõe a articulação de uma rede de cooperação envolvendo famílias, comunidade local, universidades e empresas, com o objetivo de ampliar recursos e fortalecer vínculos institucionais. Essa estratégia se fundamenta na constatação de que a participação comunitária tem impacto significativo na sustentabilidade da infraestrutura escolar e no sentimento de pertencimento, promovendo corresponsabilidade e apoio mútuo.

Quadro 7 - Ação 6 – Estabelecer Parcerias Comunitárias para Apoio Estrutural

Ação 6 – Estabelecer Parcerias Comunitárias para Apoio Estrutural	
5W2H	Descrição
What (O que)	Criar rede de cooperação entre escola, empresas, universidades e comunidade.
Why (Por que)	Expandir fontes de recursos e promover responsabilidade social.
Where (Onde)	Comunidade escolar e entorno.
When (Quando)	A partir de abril de 2026, com revisão anual.
Who (Quem)	Direção, colegiado escolar e associação de pais.
How (Como)	Firmar termos de cooperação e campanhas colaborativas.
How much (Quanto custa)	Sem custos, a partir de parcerias sem fins lucrativos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Essa ação possui caráter contínuo e formativo, voltado ao fortalecimento do sentimento de pertencimento entre os estudantes. Sua implementação ocorrerá por meio de ações regulares planejadas pela equipe gestora integradas ao calendário escolar. O monitoramento será realizado semestralmente pela equipe gestora, com registro das evidências, análise dos resultados obtidos e ajustes necessários para garantir a efetividade da ação.

A modernização dos ambientes pedagógicos, prevista na ação a seguir, busca renovar mobiliário, reorganizar salas e incorporar equipamentos que favoreçam metodologias ativas e práticas inovadoras. A ação deriva diretamente das percepções docentes registradas na pesquisa, que indicam a necessidade de ambientes mais funcionais, confortáveis e alinhados às demandas contemporâneas da educação. Trata-se de um investimento que dialoga com qualidade do ensino e motivação profissional.

Quadro 8 - Ação 7 – Modernizar Ambientes Pedagógicos

Ação 7 – Modernizar Ambientes Pedagógicos	
5W2H	Descrição
What (O que)	Renovar mobiliário, reorganizar salas e equipar ambientes pedagógicos.
Why (Por que)	Promover conforto, inovação e metodologias ativas.
Where (Onde)	Escola
When (Quando)	Janeiro a dezembro de 2027.
Who (Quem)	Direção, coordenação pedagógica e professores em um esforço conjunto de planejamento e sugestão de ações significativas para o contexto da escola.
How (Como)	Inventário de mobiliário e aquisição via termo de compromisso que contemple mobiliário ou PDDE.
How much (Quanto custa)	R\$ 40.000 via termo de compromisso para serviços e itens de capital.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A ação será acompanhada por registros fotográficos e relatórios de satisfação docente e discente.

A próxima ação concentra-se na implementação de um mecanismo digital de registro e acompanhamento das demandas estruturais da escola, permitindo comunicação rápida e tomada de decisão baseada em dados. A iniciativa busca superar a fragmentação atual das informações, garantindo maior controle das falhas, rastreabilidade das intervenções e racionalidade no uso dos recursos, além de fortalecer a transparência da gestão.

Quadro 9 - Ação 8 – Criar Sistema Interno de Monitoramento da Infraestrutura

Ação 8 – Criar Sistema Interno de Monitoramento da Infraestrutura	
5W2H	Descrição
What (O que)	Desenvolver formulário digital para registro e controle de falhas estruturais.
Why (Por que)	Aumentar a agilidade na comunicação e resolução de problemas.
Where (Onde)	Toda a unidade escolar.
When (Quando)	Abril de 2026.
Who (Quem)	Direção e servidores administrativos.
How (Como)	Uso de planilhas e formulários digitais integrados ao e-mail institucional.
How much (Quanto custa)	Sem custo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os dados gerados pelo sistema comporão relatórios mensais da Comissão de Infraestrutura, permitindo acompanhamento em tempo real e priorização de demandas.

A última ação propõe a criação de um programa contínuo que articule práticas pedagógicas e iniciativas de preservação ambiental, associando educação sustentável ao cuidado com os espaços físicos. A proposta reconhece que a sustentabilidade deve integrar o cotidiano escolar como valor formativo, incentivando estudantes e servidores a participar de ações de conservação, redução de resíduos e uso responsável dos recursos naturais.

Quadro 10 - Ação 9 – Desenvolver o Programa “Educação e Sustentabilidade”

Ação 9 – Desenvolver o Programa “Educação e Sustentabilidade”	
5W2H	Descrição
What (O que)	Projeto pedagógico de cuidado ambiental e manutenção dos espaços.
Why (Por que)	Estimular o protagonismo estudantil e o zelo pelo patrimônio escolar.
Where (Onde)	Pátios, jardins e áreas comuns.
When (Quando)	A partir de março de 2026, com execução anual.
Who (Quem)	Professores de Ciências, estudantes e grêmio estudantil.
How (Como)	Oficinas, mutirões e reaproveitamento de materiais recicláveis.
How much (Quanto custa)	R\$ 3.000 anuais que serão usados para aquisição de insumos necessários para a execução do projeto, como equipamentos de jardinagem, tinta para pintura de muros e paredes etc.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Além de seu caráter educativo, a ação visa criar uma cultura de sustentabilidade e conservação preventiva, fortalecendo a identidade ambiental da escola.

A execução do PAE requer planejamento contínuo, divisão de responsabilidades e avaliação sistemática. Cada ação deverá constar do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e dos relatórios de gestão anual, garantindo transparência e coerência com os instrumentos oficiais de planejamento da rede estadual.

O monitoramento será feito por meio de reuniões bimestrais da Comissão de Infraestrutura, análise de relatórios financeiros e visitas técnicas supervisionadas pela Superintendência Regional de Ensino. Indicadores como número de intervenções realizadas, tempo médio de resposta, satisfação da comunidade e redução de ocorrências de risco servirão de base para a avaliação de resultados.

Conforme defendem Vasconcelos (2021) e Braga, Costa e Borges (2024), a efetividade da gestão da infraestrutura escolar depende da integração entre planejamento estratégico, participação social e eficiência administrativa. Assim, o PAE propõe não apenas ações corretivas, mas a consolidação de uma cultura institucional orientada à prevenção, transparência e corresponsabilidade.

Com sua implementação, espera-se que a Escola Estadual Clorindo Burnier avance significativamente na construção de um ambiente escolar seguro, acolhedor e pedagogicamente fértil, reafirmando o papel da gestão como instrumento de transformação da realidade educacional.

A partir das ações propostas no Plano de Ação Educacional e das diretrizes delineadas para o fortalecimento da gestão da infraestrutura escolar, torna-se necessário refletir sobre os efeitos mais amplos da pesquisa e sobre as contribuições que ela oferece para a realidade da EE Clorindo Burnier e para o campo da gestão educacional. Assim, o capítulo seguinte apresenta as considerações finais do estudo, retomando os principais achados, discutindo seus desdobramentos e apontando caminhos futuros para a continuidade das melhorias iniciadas com este plano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo desta dissertação permitiu compreender, com maior profundidade, como os professores percebem o cotidiano da escola investigada, especialmente no que diz respeito à infraestrutura, aos processos de comunicação institucional e às práticas de gestão. Os dados apontam que, embora a escola apresente aspectos positivos em seu funcionamento, ainda convive com desafios que repercutem diretamente na organização do trabalho pedagógico e na qualidade da oferta educativa.

Os resultados dos questionários mostram que a infraestrutura escolar permanece como um ponto sensível. Os docentes reconhecem que alguns espaços atendem às necessidades básicas, mas também relatam limitações que afetam o desenvolvimento das atividades pedagógicas e administrativas. Essa percepção encontra eco em Vasconcelos *et al.* (2021), ao demonstrarem que a qualidade da infraestrutura se vincula tanto ao desempenho dos estudantes quanto à capacidade do sistema educacional de aplicar de forma eficiente seus recursos.

Da mesma forma, o modelo proposto por Alves, Xavier e Paula (2019) reforça que a infraestrutura deve ser compreendida de forma multidimensional, alcançando não apenas os espaços físicos, mas também condições de bem-estar, acessibilidade e equidade.

No que se refere ao perfil docente, observou-se que grande parte dos professores possui vínculo relativamente recente com a escola, o que favorece uma percepção mais crítica das rotinas e das condições materiais disponíveis. Vieira e Pereira (2020) destacam que docentes com menor tempo de casa tendem a perceber de forma mais clara as lacunas estruturais e organizacionais do ambiente escolar, o que contribui para a compreensão das respostas obtidas.

A comunicação entre escola, SRE e SEE apresentou avaliações divergentes: enquanto parte dos docentes considera os fluxos comunicacionais satisfatórios, uma parcela significativa percebe morosidade e ruídos. Tal ambiguidade sugere que a comunicação institucional ainda não é suficientemente estruturada, como discutem Cruz e Kawakami (2024), que reforçam ser esse um elemento essencial para a construção da qualidade educacional e da coerência organizacional.

A percepção sobre a gestão escolar apareceu, de modo geral, de forma positiva. Os docentes reconhecem na equipe gestora abertura ao diálogo, disposição

para solucionar problemas e compromisso com o coletivo. No entanto, mencionam a necessidade de ampliar práticas de acompanhamento, fortalecer a articulação pedagógica e aprimorar processos de monitoramento. Esses apontamentos, comuns em contextos de escolas públicas, aproximam-se das reflexões de Neto (2023), que afirma que a gestão escolar é frequentemente atravessada por limitações estruturais que extrapolam o alcance dos gestores, exigindo políticas públicas mais consistentes e investimentos contínuos.

O tema da inclusão escolar também se revelou um desafio relevante. Apesar do esforço dos professores, há dificuldades relacionadas à falta de materiais adaptados, limitações nos espaços disponíveis e ausência de recursos específicos. Santos e Capellini (2021) evidenciam que essa é uma realidade presente em diversas redes de ensino e que muitas vezes o diagnóstico institucional não coincide com as condições reais observadas no cotidiano escolar. A escola pesquisada não foge a essa dinâmica.

Diante desse cenário, reafirma-se a necessidade de compreender a escola como um espaço vivo, marcado por disputas, potencialidades e limites. A leitura atenta das respostas dos docentes, somada ao estudo do caso de gestão, evidencia que nenhuma transformação estrutural se materializa sem diálogo, planejamento e envolvimento coletivo. A escola investigada apresenta força e comprometimento em diversos âmbitos, mas carece de condições mais equânimes para garantir práticas pedagógicas que alcancem plenamente todos os estudantes.

Além disso, os dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos docentes, analisados ao longo dos quatro eixos temáticos, reforçam de maneira consistente a centralidade da infraestrutura na dinâmica pedagógica e no clima organizacional da escola. As frequências e percentuais identificados evidenciaram percepções majoritariamente críticas quanto às condições físicas da unidade, especialmente no que se refere à ventilação, segurança, estado estrutural das salas de aula e funcionalidade dos equipamentos tecnológicos. Nos eixos voltados à gestão e à participação, as análises revelaram que os professores reconhecem o empenho da equipe gestora, mas apontam limitações impostas pela burocracia e pela insuficiência de recursos, elementos que dificultam intervenções mais profundas e contínuas. A leitura articulada desses resultados permitiu compreender como diferentes dimensões se entrecruzam para influenciar o ambiente escolar, reforçando

a necessidade de ações estruturantes, sistematizadas e ancoradas em planejamento estratégico para que os desafios sejam enfrentados de maneira efetiva.

Nesse sentido, o Plano de Ação Educacional (PAE) construído ao final desta pesquisa representa não apenas um conjunto de propostas, mas uma resposta às necessidades identificadas. Suas ações foram elaboradas com base nas percepções docentes, nas análises dos eixos e nos referenciais teóricos que embasaram a dissertação, buscando oferecer caminhos para o fortalecimento da gestão, o aprimoramento da comunicação institucional, a qualificação das práticas pedagógicas e a melhoria da infraestrutura escolar. Mais do que um documento técnico, o PAE emerge como instrumento de continuidade e como convite à ação coletiva, reafirmando que a mudança, quando compartilhada, torna-se possível.

Conclui-se, portanto, que este estudo reforça a importância de escutar os sujeitos que constroem a escola no cotidiano, reconhecer suas condições concretas de trabalho e articular tais vozes às políticas públicas e às práticas de gestão. Espera-se que as reflexões aqui apresentadas possam contribuir para o desenvolvimento de ações comprometidas com uma educação pública justa, acolhedora e efetivamente transformadora.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. S. **Gestão estratégica da infraestrutura escolar: Desafios e perspectivas**. Editora Educação Brasileira. 2019.
- Alves, M. T. G.; Xavier, F. P. **Indicadores multidimensionais para avaliação da infraestrutura escolar: o ensino fundamental**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 708-746, jul./set. 2018.
- Alves, M. T. G.; Xavier, F. P.; Paula, T. S. **Modelo conceitual para avaliação da infraestrutura escolar no ensino fundamental**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v. 100, n. 255, p. 297-330, maio/ago. 2019.
- Andrade, R. R.; Campos, L. H. R.; Costa, H. V. V. **Infraestrutura escolar: uma análise de sua importância para o desempenho de estudantes de escolas públicas**. Ciência & Trópico, Recife, v. 45, n. 1, p. 159-190, 2021.
- Boone, H. N.; Boone, D. A. **Analyzing Likert Data**. Journal of Extension, v. 50, n. 2, Article 48, 2012. Disponível em: <https://open.clemson.edu/joe/vol50/iss2/48/>. Acesso em: 19 out. 2025.
- Borges, E. M.; Assis, L.; Terra, M. F.; Santos, M. A. M. (org.). **Casos de gestão: políticas e situações do cotidiano educacional**. 1. ed. Juiz de Fora: Projeto CAEd-FADEPE/JF, 2017. 706 p.
- Braga, R. N.; Costa, G. L. M; Borges, M. E. M.. **Trabalho docente e infraestrutura no ensino médio: uma revisão integrativa**. Revista Educação em Foco, v. 29, 2024.
- Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 nov. 2025.
- Brasil. **Decreto nº 11.713, de 26 de setembro de 2023**. Institui a Estratégia Nacional de Escolas Conectadas. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 set. 2023.
- Brasil. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE): manual de orientação**. Brasília, DF: FNDE, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde>. Acesso em: 24 jan. 2026.
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IDEB – Resultados por Escola**. Brasília: INEP, 2022. Disponível em: <https://ideb.inep.gov.br>. Acesso em: 18 maio 2025.
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. **Censo Escolar da Educação Básica 2023: resumo técnico**. Brasília: Inep, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/censo-escolar>. Acesso em: 18 maio 2025.

Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Nota técnica: Indicador de complexidade de gestão da escola**. Brasília: INEP, 2014. Disponível

em: https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf. Acesso em: 18 maio 2025.

Brasil. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Avaliação da infraestrutura física das escolas públicas de ensino fundamental: controle do uso de recursos públicos**. Brasília: TCU, 2016.

Castro, E. S. **A infraestrutura escolar brasileira como indicador para políticas públicas e para um padrão de qualidade em educação**. 2018. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

Cavalcante, D. G. **O impacto da infraestrutura escolar no rendimento dos alunos**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

Cruz, A. G. D. F.; Kawakami, A. N. **Perspectivas da administração escolar na busca pela excelência educacional**. Revista OWL, Campina Grande, v. 2, n. 2, p. 345-360, 2024.

Freitas, A. C.; Souza, P. M. **Participação comunitária e gestão escolar: Práticas de engajamento em escolas públicas**. Revista Gestão e Educação, 2022.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Manuais de Arquitetura Escolar**. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/arquitetura-escolar>. Acesso em 01/06/24 às 11:32.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Programa Nacional de Tecnologia Educacional (ProInfo)**. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/proinfo>. Acesso em 01/06/24 às 11:32.

Garcia, P. S.; Prearo, L. C.; Romeiro, M. C. **Educação básica: Base Nacional Comum e infraestrutura escolar**. Dialogia, São Paulo, n. 24, p. 83-98, jul./dez. 2016.

Garcia, R. A.; Rios-Neto, E. L. G.; Miranda-Ribeiro, A. **Efeitos do rendimento escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil**. Revista Brasileira de Estudos de População, Belo Horizonte, v. 38, p. 1-32, 2021.

Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T.. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

Lima, M. A. **Desafios na construção e manutenção da infraestrutura escolar no Brasil**. Revista de Gestão Educacional, 10(1), 45-58. 2021.

Minas Gerais, SIMADE, Sistema mineiro de administração escolar. <https://simade.educacao.mg.gov.br> acesso em 18 de maio de 2025.

Minas Gerais, Sistema de controle de quadro de pessoal. <https://controlequadropessoal.educacao.mg.gov.br> acesso em 18 de maio de 2025.

Minas Gerais. **Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Secretaria de Estado de Educação. Diário do Executivo – Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 28 dez. 2011.

Minas Gerais. **Lei nº 22.942, de 12 de janeiro de 2018**. Estabelece diretrizes para a gestão da infraestrutura das escolas públicas de ensino fundamental e médio no Estado de Minas Gerais. Diário do Executivo – Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 13 jan. 2018.

Minas Gerais. **Lei nº 24.482, de 4 de outubro de 2023**. Institui a política de prevenção e combate ao abandono e à evasão escolar na rede pública estadual. Diário do Executivo – Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 5 out. 2023a.

Minas Gerais. **Resolução SEE/MG nº 5.085, de 30 de outubro de 2024**. Estabelece diretrizes para a organização do quadro de pessoal das escolas estaduais. Belo Horizonte, MG: Secretaria de Estado de Educação, 2024.

Minas Gerais. **Resolução SEE/MG nº 5.163, de 26 de maio de 2025**. Estabelece diretrizes para o Plano de Atendimento Escolar da rede pública estadual. Belo Horizonte, MG: Secretaria de Estado de Educação, 2025.

Ministério da Educação (MEC). **Plano de Tecnologia Educacional**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/proinfo/plano-de-tecnologia-educacional>. Acesso em 01/06/24 às 11:32.

Ministério da Educação (MEC). **Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)**. Disponível em: <http://www.fn-de.gov.br/programas/pdde>. Acesso em 01/06/24 às 11:32.

Mintzberg, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Neto, J. J. S. et al. **Uma escala para medir a infraestrutura escolar**. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 24, n. 54, p. 78-99, jan./abr. 2013.

Neto, R. B. F. **A infraestrutura escolar e a formação continuada: a educação pública em análise**. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Curitiba, v. 21, n. 11, p. 21578-21589, 2023.

Paro, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2016.

Passador, C. S.; Calhado, G. C. **Infraestrutura escolar, perfil socioeconômico dos alunos e qualidade da educação pública em Ribeirão Preto/SP**. Ribeirão Preto, 2012.

Pereira, R. M. **Acervo pessoal de fotografias da Escola Estadual Clorindo Burnier, Juiz de Fora – MG**. Fotografias produzidas pelo autor entre 2022 e 2025. Arquivo pessoal. Não publicado.

Pieri, R. G.; Santos, A. A. **Uma proposta para o Índice de Infraestrutura Escolar e o Índice de Formação de Professores**. Brasília, DF: Inep, 2014. (Textos para Discussão, n. 38).

Pugliéri, T. S. et al. **Ensino em ciências e educação para o patrimônio: uma fusão metodológica para o ensino de Química, a preservação patrimonial e a alfabetização científica**. Ciência & Educação, Bauru, v. 25, n. 2, p. 449-466, 2019.

QEDU. **EE Clorindo Burnier: IDEB**. Disponível em: <https://qedu.org.br/escola/31068543-ee-clorindo-burnier/ideb>. Acesso em: 1 jun. 2025.

Queiroz, S. L. **O impacto da infraestrutura escolar no desempenho educacional**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

Rodopoulos, A. S. O. **Infraestrutura escolar e formação: uma análise acerca da consciência cindida dos estudantes do ensino médio**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

Sá, J. S.; Werle, F. O. C. **Infraestrutura escolar: condições materiais das escolas e o rendimento dos alunos**. Educação Temática Digital, Campinas, v. 24, n. 3, p. 651-670, jul./set. 2022.

Sá, T. E. A.; Soares, D. J. M.; Santos, W. **Infraestrutura e desempenho escolar na Prova Brasil: aspectos e conexões**. Olhar de Professor, Ponta Grossa, v. 23, p. 1-18, 2020.

Santos, C. E. M.; Capellini, V. L. M. F. **Inclusão escolar e infraestrutura física de escolas de ensino fundamental**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 51, e07167, 2021.

Santos, L. A. **Espaços verdes e bem-estar emocional dos alunos: Um estudo de caso em escolas urbanas**. Psicologia Escolar e Educacional, 23(2), 281-294. 2019.

Silva, F. F. **A infraestrutura como fator associado ao desempenho dos alunos no ensino fundamental**. Revista Amazônida, Manaus, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2022.

Silva, J. G. **Desempenho escolar do ensino médio no Brasil: o papel da formação docente e da infraestrutura da escola no contexto regional e estadual**. 2023. 196 f. Tese (Doutorado em Demografia) – Programa de Pós-Graduação em Demografia,

Centro de Ciências Exatas e da Terra, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

Silva, J. R. **Desigualdades educacionais e acesso à infraestrutura escolar no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, 49(176), 658-674. 2019.

Smith, E. **Classroom design and its impact on student learning**. Educational Facilities, 39(4), 210-225. 2018.

Souza, P. C. **Segurança escolar: Desafios e estratégias para promover um ambiente seguro nas escolas**. Revista de Educação e Segurança, 15(3), 89-102. 2020.

Sposito, M. P. **Gestão democrática e participação na escola pública**. Campinas: Papirus, 2005.

Uline, C. L.; Tschannen-Moran, M. **The walls speak: the interplay of quality facilities, school climate, and student achievement**. Journal of Educational Administration, [S.l.], v. 46, n. 1, p. 55–73, 2008.

UNESCO. **Qualidade da infraestrutura das escolas públicas do ensino fundamental no Brasil: indicadores com dados públicos e tendências de 2013, 2015 e 2017**. Brasília, DF: UNESCO, 2019.

Vasconcelos, J. C. et al.. **Infraestrutura escolar e investimentos públicos em Educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 29, n. 113, p. 874–898, out. 2021.

Vieira, L. M. F.; Pereira, E. A.. **Infraestrutura escolar e satisfação profissional: percepção de professores da educação básica brasileira**. Pesquisa e Debate em Educação, v. 10, n. 1, p. 1027-1046, 2020.

Weber, M. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora UnB, 1991.

APÊNDICE A – Instrumentos de Pesquisa

Questionário (Professores)

Objetivo: Levantar percepções dos professores sobre o impacto da infraestrutura escolar em suas práticas pedagógicas e na qualidade do ambiente escolar.

Perfil dos participantes

Pergunta 01 – Tempo de atuação como docente

- ☐ Até 1 ano
- ☐ De 1 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Pergunta 02 – Vínculo com a instituição

- ☐ Efetivo
- ☐ Contrato temporário (designação)
- ☐ Outro: _____

Eixo 1 – Burocracia em processos administrativos

Pergunta 03

“Quando precisamos de consertos ou melhorias, a burocracia atrasa a solução.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 04

“Recursos destinados à infraestrutura deixam de chegar ou chegam de forma menos eficaz por causa da burocracia.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 05

“Quando há um problema urgente, a comunicação entre direção e SRE/SEE é rápida e eficiente.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 06

“A burocracia ajuda mais a organizar e dar segurança às ações do que atrapalha.” (item invertido)

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Eixo 2 – Infraestrutura escolar

Pergunta 07

“A rede elétrica e a internet permitem o uso eficiente de tecnologias.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 08

“A falta de manutenção (banheiros, quadras, pátios) atrapalha a qualidade das aulas.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 09

“A infraestrutura da escola influencia diretamente a aprendizagem dos alunos.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 10

“A infraestrutura escolar impacta a motivação dos estudantes.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Eixo 3 – Planejamento e gestão escolar

Pergunta 11

“A direção planeja melhorias de modo organizado e voltado ao ensino.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 12

“As decisões sobre investimentos e prioridades são comunicadas com clareza à equipe.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 13

“As decisões da direção consideram as necessidades apontadas pelos professores.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro

- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 14

“O excesso de tarefas administrativas reduz o tempo para ações inovadoras.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Eixo 4 – Participação da comunidade escolar**Pergunta 15**

“Os professores relatam problemas de infraestrutura e percebem retorno da gestão.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 16

“Há espaço para participação e escuta coletiva (professores, alunos e famílias).”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 17

“As parcerias com a comunidade são importantes para a melhoria da infraestrutura escolar.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

Pergunta 18

“A participação fortalece o senso de pertencimento e contribui para o clima escolar.”

Escala de respostas:

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

ANEXO A – Relatório de visita de inspetor escolar



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
 Superintendência Regional de Ensino de Juiz de Fora
 Serviço de Inspeção
 Avenida Barão do Rio Branco, 2809, 5º, 6º e 7º andar
denisi.cabral@educacao.mg.gov.br

RELATÓRIO TÉCNICO CIRCUNSTANCIADO

Escola Estadual: Clorindo Burnier
 Município: Juiz de Fora - MG

Data: 17/11/2022

Em visita regular de Inspeção Escolar comparecemos à escola acima citada, presenciamos os seguintes fatos e realizamos as seguintes atividades:

- Conferência e assinatura de QI's:

João Leno Pereira – Dispensa e ampliação de CH a/c de 11/11/22 a 31/12/22 C.V
 Eliane Aparecida Moreira Alvim – a/c de 09/11/2022 em substituição
 Luis Felipe Sevidanes Crovatto da Costa (Adm 02) de 08/10/22 a 06/12/22 em substituição, que acompanha termo de responsabilidade, tendo em vista o aguardo do Comunicado de Decisão do INSS.
 Erica dos Santos Moreira Caetano de 26-108/22 a 11/11/22.

- Reunião com a equipe gestora SMAR II – NI

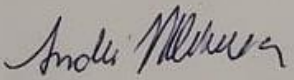
- Após reunião com o Diretor da escola, sobre o Contrato de Prestação de Serviços de Execução de Obras, que se encontra paralisada e ao lermos a Cláusula Décima Segunda – da Rescisão (...) entramos em contato com a diretora administrativa e financeira da DAFI, Srª Thatiane Leão Ferreira D. Martins, para solicitarmos informações sobre o motivo da suspensão da obra, pois vem acarretando desgastes em relação à reclamação de vizinhos e da comunidade escolar. Outra situação abordada foi relacionada ao afastamento do cargo de diretor após posse da nova chapa, devido ao processo de eleição estar próximo e, o mesmo, terá que justificar as medidas adotadas para o cumprimento do contrato firmado, junto à empresa e a SRE. Obtivemos como resposta da Srª Thatiane Leão Ferreira D. Martins, que irá encaminhar um documento por escrito relatando todas as medidas adotadas até então para que a empresa tenha condição de concluir a obra.

Sem mais, o serviço de Inspeção se coloca à disposição.

Juiz de Fora, 17 de novembro de 2022



Denisi Nunes de Sousa Cabral
 INSPECTORA ESCOLAR
 MASP. 348534-1



André Luiz Joaquim de Oliveira
 DIRETOR Masp: 1 126 388-6
 Nomeação MG21/11/2020

ANEXO B – Atas de reuniões do colegiado escolar

entre a empresa, o Colégio do Brasil, Raphael e Albra (S&S).
 Sua participação sugeriu que alguém ligasse para empresa
 e fizesse um orçamento. Fernanda informou que existe
 uma pasta de prestação de contas de 2018 que consta neste
 tipo de serviço dessa mesma empresa, com serviço no valor
 de dez mil reais e vários pequenos valores de quinhentos
 reais. A pasta está protocolada e aguardando aprovação.
 Sem mais a acurantes, encerro a presente ata. ~~Assinatura~~
 Marcelo de ^{Rafaela Viana Costa} ~~Assinatura~~, 10/06/18, Em tempo, e
 antes de prosseguir, registre-se a seguinte ata: na página
 15-voto, linha 5 onde se lê "André relatou que no final
 do mês de outubro", lê-se "em princípios de novembro"; na
 linha 1 da página 16-função, onde se lê "diretor interno",
 lê-se "diretor em substituição". Sem mais a tratar, para o
 momento, encerro a presente ata que será assinada pelos de-
 mais presentes. Bruno Costa de Lima, ~~Assinatura~~, Patrícia
 Aparecida Reis de Azeite, ~~Assinatura~~
 Aos vinte e quatro dias do mês de março de dois mil e vinte
 e três, às 10h40, reuniram-se na sala de vídeo, reuniões da
 Cxdo Estadual Olívio Bumer os seguintes membros do
 Colegiado, a senhora diretora Fernanda Alves de Souza, a
 senhora Bruno Costa de Lima e o senhor Anderson Luiz de
 representantes dos professores, a senhora Gilsonia Oronato
 da Costa, representante dos funcionários, a senhora Maria
 Eduarda Ramos Fernandes Coelho, estudante. Presente também
 como convidado o senhor André Luiz Paquim de Oliveira,
 professor e diretor da anterior equipe da gestão desta escola
 para tratar de assuntos publicados em pauta previamente
 enviada aos membros do colegiado e que seguirão relatados
 a seguir. Inicialmente, convidou-se o professor Rogério Ferreira,
 presidente da Comissão de Licitação da escola, para explicar
 ao colegiado o passo-a-passo do processo de licitação, di-
 xando claro o que cabe à gestão providenciar a Comissão,
 a partir de que ponto a comissão se responsabiliza e pelo que

tem autor
 reunião de
 permissões
 fins de de
 de, com cont
 e do regul
 e a dispon
 licitação a
 ter (como p
 por designa
 par o co
 um o fo
 servidora
 que pode
 quanto a
 apresentaç
 e que nã
 da reunião
 atos de o
 posteriori
 Anderson
 procedime
 pois foge
 que imit
 ter amerc
 ficar im
 imediata
 colegiado
 a seguir
 após a
 2023) Ten
 nicado
 que ora
 do de p

17

tem autonomia, quais são as etapas por ocasião da reunião de licitação, fazendo uma síntese das etapas, das permissões e interdições, os documentos preenchidos e a que fins se destinam, bem como os tipos de licitação, informa de constantes na resolução nº 3.670 de dezembro de 2017, SEE, e do regulamento próprio da licitação, nº 4144/190, publicado e a disposição de todos. Explicou que após a reunião para a licitação a comissão precisa entregar a pasta do processo ao diretor (como presidente da caixa exalar) ou à ATB financeira se assim for designado pela presidente da caixa exalar que dará homologação e convidar o(s) vencedor(es) para que concluam e efetuem o fornecimento. Após a saída do professor Régio, a servidora Bruna comunicou e apresentou ao colegiado para que fosse apreciado e para que fosse emitido um parecer quanto a alguns formulários e anexos que deveriam ser apresentados à comissão de licitação preenchidos e assinados e que não haviam sido encaminhados à mesma até o momento da reunião de licitação. Perguntou-se ao colegiado se os membros estão de acordo em que se preencha, se assine e se apresente a posteriori na primeira reunião mais próxima possível. O senhor Anderson Lima se posicionou que, diga, ressaltando que este procedimento não pode acontecer de forma paradigmática, pois foge aos trâmites previstos pelas orientações oficiais. Ressaltou que emitiria um parecer favorável apenas por reconhecer o caráter emergencialíssimo da questão, uma vez que a escola pode ficar iminentemente sem merenda. Solicitou-se a apresentação imediata desses documentos assinados. Os demais membros do colegiado aprovaram a excepcionalidade acima relatada. A seguir, a diretora, senhora Fernanda, expôs ao Colegiado que, após a reunião anterior do Colegiado (de 21 de março de 2023) tinha sido informada que recebera da SEE um comunicado de denúncia informal de que a obra de reforma que ora ocorre no endereço 1 (um) da escola estaria ocorrendo de forma irregular ou ilegal, pois estariam, diga, estaria

conforme fora do prazo do contrato. Foi esclarecido ao Colegiado que foi fornecido e autorizado um aditivo até abril de 2023, logo está tudo absolutamente dentro da legalidade. Elucidou o que é como funcionava o Sistema de Transferência e Termo de Compromisso e a norma técnica de prestação de prazos, e esclareceu que o pagamento só é realizado após o mail da SRE/SE liberando o mesmo. Senhora Fernanda relatou ao colegiado que não haviam sido protocoladas pastas de prestação de contas, não haviam russas, atas de apuração do colegiado para uso de verbas, mesmo já ocorrido desde 31 de janeiro de 2023 - "merenda estadual"; assim como a manutenção e custeio, teria sido ocorrido em 28 de fevereiro de 2023; informou que as pastas de merenda carecem de contratos assinados pelos fornecedores. Senhor André relatou que, na transição da gestão teria deixado o documento (modelo fornecido pela SRE/SE, informando que "tudo estava em ordem" para a nova equipe gestora a ser então iniciada em 1º de janeiro deste; André prosseguiu informando que a antiga ATB financeira teria informado que, apesar de ter convocado diversas vezes os fornecedores, nenhum deles teria comparecido à escola, logo, esses contratos não foram assinados. Senhora Fernanda comentou que foi avisada pela SRE/SE que caso a Caixa Escolar fique bloqueada por 90 (noventa dias) - não necessariamente corridos - implica na exoneração ex officio da gestão. Informou neste momento que, até o momento, contornando o tempo todo em que a Caixa Escolar permaneceu bloqueada por sequentes vezes em que diligências não foram respondidas ao longo dos últimos meses e devido a prestação de contas não protocoladas. Após este aviso, prosseguiu Senhora Fernanda, e por uma capacitação remunerada fornecida pelo DAFI, ela em conjunto com a equipe de gestores terão decidido intrinsecamente as pastas de prestação de contas para serem protocoladas ainda que estejam incompletas e que está ciente de que receberá uma série de diligências

relativas a ciente da de a critério do do escolar recursos para nº 981194/2023 nº 977430 nº 984499/2023 compromissos manutenção, após o acima os pareceres da; dos recursos a montante a montante dos recursos de R\$ 2.360,00 aquisição de material de consumo de R\$ 1 e oito reais Minas Gerais na merenda 2023, no total e noventa e sete reais de compra de materiais pedagógicos e materiais; em 2023, registre mil, trezentos e sessenta e dois reais e o acúmulo

o do Cole-
até abril
legalida-
Transferência
prioridade
izado após
nda rela-
as pastas
de aprova-
maido des-
; assim
em 28 de
renda
. Senhor
dixado-
rando que
ia a ser
uquiu in-
do que,
es, nenhum
to não foram
ada pela
da por 90
a na
omento que
a caixa
zes em que
mos meses
Após este ani-
xitação re-
om a equipe
ustada de
incompletas
igências

18
relativas a estas pastas e gostaria de deixar o colegiado-
ciente da decisão tomada. Em tempo, a senhora diretora deixou
a critério do colegiado assinar ou não os pareceres do colegia-
do exalar referendando a prestação de contas referentes aos
recursos para a merenda federal (de termo de compromisso
nº 984494/2022) e para a merenda estadual (de termo de compromisso
nº 977430/2022), bem como para o termo de compromisso de
nº 984499/2022 para recurso do Proadfa / Proeb; e o termo de
compromisso 979762/2022 e seus aditivos destinados à
manutenção, custeio e conservação da unidade escolar. Logo
após o acima, apresentaram-se para a apreciação do colegiado
os pareceres atuais e dentro do prazo os seguintes planos de aplica-
ção: dos recursos do termo de compromisso nº 992538/2023 refe-
rente à manutenção, custeio e conservação da unidade escolar; dos
recursos do termo de compromisso nº 1002778/2023, no valor de
R\$ 2.360,00 (dois mil, trezentos e sessenta reais) destinados à
aquisição de material de consumo e/ou serviços para atendi-
mento das avaliações da educação básica; dos recursos do termo
de compromisso nº 1004760/2023, repito nº 1004760/2023, no la-
lor de R\$ 119.888,00 (cento e dezenove mil, oitocentos e oitenta
e oito reais) destinados a beneficiar alunos da rede estadual de
miras Gerais com alimentação escolar - recursos do estado pa-
ra merenda; dos recursos do termo de compromisso nº 1006213/
2023, no valor de R\$ 44.692,00 (Quarenta e quatro mil, seiscentos
e noventa e dois reais), destinados a beneficiar os alunos com alimen-
tação escolar - recursos federais para a merenda; dos recursos do termo
de compromisso nº 1008820/2023, no valor de R\$ 1.674,00 (um mil,
seiscentos e setenta e quatro reais) destinados à impressão de caderno
pedagógico para componente de tecnologia e inovação para o ensino
médio; em tempo: relativo ao termo de compromisso nº 992538/
2023, registre que o valor deste é de R\$ 104.349,50 (cento e quarenta
mil, trezentos e quarenta e nove reais e cinquenta centavos). Tam-
bém, em tempo: senhor André Luiz confirmou as informações sobre
o acúmulo de formulários e documentos sem assinatura e ainda

2023

por protocolar, argumentou que, sobretudo a partir da eclosão da Pandemia de COVID-19, teria havido um esforço redobrado no departamento financeiro para a auditoria nas pastas e dados enviados à SPE, o que gerou ou teria gerado mais diligências e consequente acúmulo de correções a serem feitas, segundo senhor André, não só pela escola Olíndio Buarque, mas por outras escolas também.

O professor Anderson perguntou então aos representantes da gestão atual e ao regente André Luiz de quem seria a responsabilidade final por protocolar as pastas e documentos afins às prestações de conta da escola. A senhora Fernanda, atual gestora, com a palavra, colocou que entende que é "100% da responsabilidade do gestor" já que é ele (ou ela) que precisa verificar cada etapa do processo e ainda que se decida delegar a alguém algum estágio da organização burocrática da prestação de contas, é o gestor quem responde e amarra ao final. Senhor André Luiz reconheceu que deixou a responsabilidade da ATB financeira de sua gestão a cargo de atribuições que caberiam em princípio a ele, pois confiava em sua competência e reputação ilibada junto a outras escolas e ATBs, sendo inclusive consultada por seus órgãos e pessoas em busca de orientação, informações ou para sanar eventuais dúvidas. Reconheceu que a ATB financeira de sua gestão estava sobrecarregada por demandas supervalorizadas, o que pode também ter contribuído para lapsos humanos, ainda que não justifique ter ele deixado de acompanhar os processos mais de perto e verificar ele mesmo como gestor eventuais falhas e/ou faltas e corrigi-las a tempo, evitando ou diminuindo potenciais danos ou não obediência a demandas e prazos na protocolagem das prestações de contas que lhe cabia como gestor. Sra. Fernanda informou então que, por exemplo, o sistema de Matrícula e Alimentação Escolar - SISMEAE - estava desatualizado em 3 anos, ou seja havia 3 anos "de notas fiscais não lançadas no sistema", sendo necessário o deslocamento de uma segunda ATB para ajudar a ATB financeira a colocar tudo em dia, lançando as notas pendentes. O senhor André afirmou que compa-

nhava com se pudesse agilizado com a mesma disse que apenas ele de qualquer coisa e assim senhora Fernanda sentimento o financeiro), quanto à história "ficado pastas pendentes mais próximas elegiadas e corrigido de e declarou ao elegiadas com 80 e de 03 (três) J. Jacinto ofertado de Montinho de 920/0001-35 oitocentos e Remécio de total de R quarenta ofertado, referente su ofertado de reais). Reg cientes e de compor

cloro da
no
ado emua-
s e come-
hor André,
as também
gusto atual
de final
de conta
va, colo-
ster" já
moço e
o da org-
um respo-
que deixa
de atribui-
em sua
e ATB's,
em busca
vidar. Re-
ia sobreca-
bém ter
tifique ten-
to e verifi-
tas e con-
s domo-
colagem das
manda
runda e
o em 3
lanchador
na segunda
dia, fan-
e comparti-

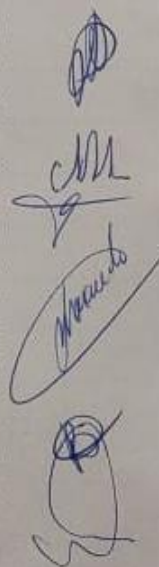
19

thava com sua ATB do financeiro algumas coisas para que ela
pudesse agilizar processos, uma vez que ele mesmo estava envolvi-
bado com inúmeras demandas extras, como gestor. Senhora Fer-
nanda disse que não seguiu o mesmo padrão do senhor André e
que apenas ela, como gestora, possuía a conta agora, retirando
de qualquer outra pessoa - o que incluía a conta ATB do finan-
ceiro e acesso ao sistema, fato que, segundo a análise de
senhora Fernanda, teria causado surpresa e certa mudança de
sentimento de que desconfiava-se da conta senhora (ATB do
financeiro), ressaltou, no entanto, que não havia desconfiança
quanto à honestidade da senhora, mas sentiu que a mesma
teria "ficado sentida". Ao fim, retirou-se ao Colegiado que as
pistas pendentes seriam então protocoladas na oportunidade
mais próxima, comunicando e preparando os membros do
colegiado para eventuais futuras inúmeras diligências para
correção de erros e solicitações de esclarecimentos. O colegiado analisou
e declarou aguardar os próximos passos. Finalmente, comunicou-se
ao colegiado a disponibilidade para aquisição de cadernos "Breviários"
com 80 e 60 folhas; para a mesma foram apresentados exemplos
de 03 (três) fornecedores, a saber: Distribuidora Girepal (Gilson
L. Jacinto Ribeiro - ME (CNPJ 03880787/0001-11) com valor total
ofertado de R\$ 1.734,00 (mil setecentos e trinta e quatro reais),
Monteiro de Oliveira e Oliveira Distribuidora Ltda. (CNPJ 35458
920/0001-32) com valor total ofertado de R\$ 1.814,80 (um mil,
oitocentos e quatorze reais e oitenta centavos), e SION Indústria e
Comércio de Papéis Ltda. (CNPJ 21618822/0001-00) com valor
total de R\$ 1.828,40 (um mil, oitocentos e vinte e oito reais e
quarenta centavos). O fornecedor que apresentou menor valor
ofertado, portanto, com o qual se realizou a aquisição do material
referente supracitado foi Distribuidora Girepal, com valor o-
fartado de R\$ 1.734,00 (um mil, setecentos e trinta e quatro
reais). Registre-se que os membros presentes do Colegiado ficaram
cientes e limitaram parecer provável e a aprovação dos termos
de compromisso e da dispensa supracitados e especificados nesta, com

forme assinaturas apostas nos pareceres anexados às pastas respectivas.
 Nada mais havendo a tratar, a presidente do Colegiado encerrou
 a reunião. Portanto, sendo só para o momento, concluso esta presen-
 te ata, que lida e achada conforme, segue assinada por mim,
 Anderson Luiz Garcia, e pelos membros do colegiado presentes e
 demais comitadores. Em tempo, registre-se que o servidor Rafael
 Martins Pereira foi comitador como vice-diretor da atual gestão
 para a reunião, na qual permaneceu desde sua chegada por
 volta das 11h até seu final e cuja firma será aposta a seguir
 junto às demais. Em sendo verdade, firmamos.

Bruno Costa de Lima, Rafael Martins Pereira, Gilson Costa de Lima, etc.

Aos oito dias do mês de maio de 2023, reuniram-se na sala de vídeo da Escola Estadual Clorindo Burnier eu, Rafael Martins Pereira, escrevente da presente ata, a diretora e presidente do colegiado Fernanda Alves de Souza, os membros do colegiado Maria das Graças da Silva, Marilandes de Macedo, Bruna Costa de Lima, Adriano de Paiva Reis e o Sr. Fábio da Silva Cunha representante da empresa Vista Bela, responsável pela obra que atualmente ocorre na escola. A presidente iniciou a reunião apresentando o Sr. Fábio para possíveis esclarecimentos sobre a obra, pois há alguns pontos que geraram questionamentos. O representante da Vista Bela relatou que já havia conversado com a engenheira responsável, Sra. Bianca, sobre o que estava errado e que iniciou imediatamente a correção do alinhamento da calçada, recapeamento da calçada, bem como iniciou o conserto do muro e dos portões. A Sra. Marilandes recordou o Sr. Fábio do processo de licitação em que outras coisas foram combinadas, mas, segundo Fábio, não estão na planilha. Ela ainda afirmou que recebeu relatos de vizinhos que a obra está mal feita. Fábio viu que realmente estava mal feito e feio e que não entregará a obra enquanto ela não estiver de acordo com seu padrão de qualidade. A Sra. Fernanda questionou sobre a parte elétrica da quadra, serviço esse que já está sendo realizado pelo eletricitista contratado da Vista Bela. A Sra. Marilandes citou outras coisas na obra que, segundo ela, desagradaram a comunidade do entorno o que a diretora respondeu que todas as críticas e reclamações são encaminhadas por ela diretamente ao Sr. Fábio a ao Sr. Cristiano, engenheiro responsável da SRE e que recebeu o Sr. Cristiano na escola no dia 4 de maio e que o Sr. Anderson, membro titular do colegiado, teve uma breve conversa com ele e que o professor Rogério Ferreira, presidente da comissão de licitação, acompanhou a visita do engenheiro para saber as intercorrências na obra. Finalizadas as questões ao Sr. Fábio, o mesmo agradeceu cordialmente, se colocou à disposição da escola e da comunidade e deixou a reunião. Em um segundo momento, a Sra. Fernanda comunicou o colegiado da abertura de processo de licitação para aquisição de materiais de consumo para a escola. O colegiado se declarou ciente. A diretora apresentou para o colegiado o processo de dispensa de licitação referente à compra de 10 quadros brancos utilizando a verba de mobiliário ainda disponível para a escola. Foram disponibilizados três orçamentos, sendo que o de menor valor apresentado foi de R\$ 17600,00 (dezesete mil e seiscentos reais) da empresa OLIVEIRA SOLUÇÕES CORPORATIVAS, CNPJ 32418640/0001-02. O colegiado aprovou por unanimidade o processo. Em seguida, foi apresentada ao colegiado o processo de dispensa de licitação para a aquisição de açúcar e amendoim, devido a licitações frustradas dos itens em questão. Foram apresentados três orçamentos, sendo que o de menor valor apresentado foi de R\$ 3236,00 da empresa OLIVEIRA SOLUÇÕES CORPORATIVAS CNPJ 32418640/0001-02. O colegiado aprovou por unanimidade o processo. Em seguida, a Sra. Fernanda apresentou processo de dispensa de licitação para aquisição de material impresso para o tempo integral. Foram apresentados três orçamentos, sendo que o de menor valor apresentado foi de R\$ 547,81 da empresa Gráfica Pan Comunicação Visual CNPJ 47096949/0001-09. O colegiado, com exceção da ASB Maria das Graças da Silva, aprovou o processo. Continuando, a presidente do colegiado apresentou processo de dispensa de licitação referente à impressão de material do componente curricular Tecnologia e Inovação com verbas de 2022 e 2023. Foram apresentados três orçamentos, sendo que o de menor valor apresentado foi de R\$ 2296,80 da empresa Gráfica Pan Comunicação Visual CNPJ 47096949/0001-09. O colegiado aprovou por unanimidade o processo. Foram apresentadas, em seguida, três cotações para aquisição de liquidificador, panela de pressão de 7,5 litros, organizadores plásticos de 15 litros, de 25 litros e de 72 litros por meio do PDDE. Foi aprovada a cotação com menor preço, sendo da empresa NOVA MUNDIAL LTDA, CNPJ 23987431/0001-99 no valor de R\$ 1463,00. A execução da compra foi aprovada pelo colegiado. Em seguida foram apresentadas três cotações para aquisição de



cadeados para os escaninhos dos alunos do tempo integral, sendo aprovada a cotação no valor de R\$ 308,00 da empresa GS COMÉRCIO E SERVIÇOS EM INFORMÁTICA LTDA, CNPJ 06972908/0001-43. A execução da compra foi aprovada pelo colegiado. Dando prosseguimento na reunião, a Sra. Fernanda apresentou três cotações para aquisição de controles para abertura automática do portão da escola, sendo a menor cotação no valor de R\$ 434,07 da empresa MAGAZINE LUIZA, CNPJ 02206577/0001-80. A execução da compra foi aprovada pelo colegiado. A presidente prosseguiu a reunião falando sobre a verba ainda existente do PROEMI, que já deveria ter sido gasta. Sendo assim, apresentou três cotações referentes a compra de uma câmera profissional (a cotação no menor preço sendo de R\$ 3250,00 reais da empresa Canon CNPJ 46266771/0001-26), um sensor de iluminação, (a cotação no menor preço sendo de R\$ 156,00 reais da empresa Amazon CNPJ 15436940/0001-03), um softbox (a cotação no menor preço sendo de R\$ 175,73 reais da empresa MAGAZINE LUIZA, CNPJ 02206577/0001-80), um flash (a cotação no menor preço sendo de R\$ 445,92 reais da empresa Amazon CNPJ 15436940/0001-03), um carregador de pilhas com pilhas inclusas (a cotação no menor preço sendo de R\$ 69,85 reais da empresa Amazon CNPJ 15436940/0001-03), uma mesa digitalizadora (a cotação no menor preço sendo de R\$ 1659,00 reais da empresa Amazon CNPJ 15436940/0001-03). Em tempo, a membro do colegiado Gilvânia Crovatto da Costa entrou na reunião às 19:39 e apreciou toda a documentação aprovada e a ratificou. Nada mais a acrescentar, às 20:30 encerro a presente ata, assino seguido dos demais presentes.

Rafael Martins Pereira, John de Jesus Gomes, Wanderson Aparecido Ribeiro, Gilvânia Crovatto da Costa, Vitor Hugo Muniz Fidelis e Rafael Martins Pereira

Aos vinte e dois dias do mês de agosto de 2024 reuniram-se na sala da direção da Escola Estadual Clorindo Burnier o colegiado escolar representado por Pedro Manoel de Oliveira Netto, Wanderson Aparecido Ribeiro, Gilvânia Crovatto da Costa, Vitor Hugo Muniz Fidelis e Rafael Martins Pereira, presidente do colegiado e escrevente da presente ata. A reunião se fez necessária para discutir encaminhamentos acerca de um problema recorrente na infraestrutura da escola: a precariedade das instalações elétricas. O diretor Rafael iniciou a reunião explicando que no dia 5 de agosto, data de retorno das aulas no segundo semestre, mais uma vez a escola passou por uma pane elétrica que, devido à morosidade nos processos de dispensa e licitação para reparos, culminou em uma "vaquinha" entre os funcionários da escola para pagar um eletricista. No ato do reparo, o profissional identificou que os fios foram comidos por pássaros, já que ficam pendurados de forma exposta por todo o prédio escolar, relatou o diretor. O colegiado relembrou os episódios ocorridos em 2023 em que, por diversas vezes, tivemos panes elétricas na escola. O diretor explicou que já enviou e-mails para a Superintendência Regional de Juiz de Fora e que entra em contato frequentemente com o setor de Rede física para pedir a resolução deste problema. Rafael informou que é insustentável a situação na escola, pois muitos equipamentos já foram perdidos devido às frequentes panes elétricas e que as condições de segurança na escola também ficam comprometidas. O colegiado foi unânime em concordância com a indignação do gestor. O diretor Rafael informou que encaminhará esta ata ao setor de rede Física da SER Juiz de Fora para solicitar, mais uma vez, que providências sejam tomadas. Sem mais a acrescentar encerro a presente ata e a assino, seguido pelos demais presentes.

Pedro Manoel de Oliveira Netto, Wanderson Aparecido Ribeiro, Gilvânia Crovatto da Costa, Vitor Hugo Muniz Fidelis e Rafael Martins Pereira

Aos vinte e quatro dias do mês de abril de 2025, reuniram-se na sala da direção os membros do colegiado escolar, representados por Pedro Manoel Oliveira Netto, Rodrigo Lamego Coelho, Gilvania Crovatto da Costa, Júlia Feitoza Lopes, Nathan Fábio Mateus Ramos Machado e o presidente Rafael Martins Pereira, com a finalidade de deliberar sobre a destinação de verba do PDDE Básico para dedetização do prédio escolar. Foram apresentados três orçamentos, sendo que o de menor valor foi o oferecido pela empresa ALVO PRAGAS DEDETIZAÇÃO, CNPJ 46.013.958/0001-18 no valor de R\$ 630,00. Após análise, o colegiado declarou-se ciente e aprovou, por unanimidade, o empenho da referida verba. Em segundo momento o diretor comunicou o colegiado a respeito do furto de fios de energia elétrica ocorrido na escola durante o recesso escolar de 18 de abril a 21 de abril. Foi apresentado o boletim de ocorrência lavrado na ocasião, que terá cópia anexada a esta ata. Para retornar o fornecimento de energia elétrica, Rafael solicitou ao colegiado a aprovação de utilização de verba de custeio em caráter emergencial, regulamentada pela instrução normativa SA/SEE nº 01/2025 em seus artigos 13 a 17, também anexados à presente ata. O orçamento fornecido pela empresa GALHARDIA ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, CNPJ 43.711.855/0001-33, no valor de R\$ 4500,00 foi apresentado ao colegiado e foi aprovado por unanimidade. Nada mais havendo a tratar, a presente ata foi lavrada e assinada pelos membros do colegiado.

Pedro Manoel Oliveira Netto
Rodrigo Lamego Coelho
Gilvania Crovatto da Costa
Júlia Feitoza Lopes
Nathan Fábio Mateus Ramos Machado
Rafael Martins Pereira

Anexo C – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA - UFJF



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A Influência da Infraestrutura no Ambiente Escolar: Possibilidades Pedagógicas e Desafios de Gestão

Pesquisador: RAFAEL MARTINS PEREIRA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 86925625.7.0000.5147

Instituição Proponente: Faculdade de Educação da UFJF

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.474.947

Apresentação do Projeto:

projeto visa investigar os efeitos da infraestrutura escolar nas práticas pedagógicas e no desempenho acadêmico, considerando a realidade da Escola Estadual Clorindo Burnier, em Juiz de Fora. O estudo focaliza a interação entre a infraestrutura física e as dinâmicas educacionais, explorando os desafios enfrentados pela gestão escolar e as estratégias adotadas para mitigar os efeitos da precariedade na infraestrutura. A pesquisa será conduzida com base em um estudo de caso e utilizará métodos qualitativos e quantitativos para coletar e analisar dados.

Objetivo da Pesquisa:

Investigar os impactos pedagógicos da infraestrutura escolar sob a perspectiva da gestão escolar, com foco na otimização do processo de empenho de recursos da escola em infraestrutura, visando melhorar aspectos educacionais, a partir do caso da Escola Estadual Clorindo Burnier.

Objetivos Secundários:

Descrever o contexto da infraestrutura escolar da EE Clorindo Burnier e de escolas de diferentes contextos socioeconômicos, com base em referenciais teóricos, levando em consideração aspectos físicos, tecnológicos e de segurança, e como isso pode influenciar pedagogicamente no cotidiano da escola.

Endereço: JOSE LOURENCO KELMER S/N

Bairro: SAO PEDRO

CEP: 36.036-900

UF: MG

Município: JUIZ DE FORA

Telefone: (32)2102-3788

E-mail: cep.propp@ufjf.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA - UFJF



Continuação do Parecer: 7.474.947

Analisar as percepções e experiências dos gestores escolares em relação à infraestrutura, incluindo os desafios enfrentados, os recursos disponíveis e as estratégias de melhoria implementadas.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisa identifica alguns riscos, principalmente relacionados à exposição da identidade e às opiniões dos participantes, mesmo com a adoção de medidas para garantir o sigilo e o anonimato.

Exposição de identidade e opiniões:

Existe a possibilidade de identificação indireta, especialmente em contextos com poucos participantes ou informações muito específicas. Contudo, as medidas adotadas (como o uso de nomes fictícios e a garantia de sigilo absoluto) visam minimizar esse risco.

Desconforto psicológico:

O tema da pesquisa pode gerar desconforto nos participantes, especialmente ao abordar as dificuldades estruturais das escolas, limitações de recursos ou desafios na gestão escolar. Esse desconforto pode vir de uma percepção de que os problemas da escola possam ser expostos de forma crítica.

Para mitigar esse risco, os participantes têm a liberdade de interromper ou cancelar sua participação a qualquer momento, sem repercussões negativas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa proposta, intitulada „A Influência da Infraestrutura no Ambiente Escolar: Possibilidades Pedagógicas e Desafios de Gestão“, aborda um tema extremamente relevante no contexto educacional, especialmente em escolas públicas brasileiras, onde a infraestrutura escolar é frequentemente precária e impacta diretamente a qualidade do ensino. A seguir, algumas considerações importantes sobre os aspectos da pesquisa:

A pesquisa aborda um tema de grande importância, pois a infraestrutura escolar é um fator

Endereço: JOSE LOURENCO KELMER S/N
Bairro: SAO PEDRO CEP: 36.036-900
UF: MG Município: JUIZ DE FORA
Telefone: (32)2102-3788 E-mail: cep.propp@ufjf.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA - UFJF



Continuação do Parecer: 7.474.947

determinante para o sucesso educacional. A análise de como a infraestrutura pode afetar tanto as práticas pedagógicas quanto a gestão escolar é essencial para a formulação de políticas públicas voltadas para a melhoria das condições das escolas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresentação de todos os termos obrigatórios

Recomendações:

O projeto de pesquisa está bem estruturado e apresenta uma abordagem ética sólida. A metodologia adotada é adequada para responder às questões de pesquisa, e as medidas para garantir a confidencialidade e a privacidade dos participantes são apropriadas. Além disso, os benefícios potenciais para a melhoria das condições de infraestrutura escolar justificam plenamente a realização da pesquisa.

Recomendações Éticas:

Garantir que todos os participantes assinem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com explicações claras sobre os objetivos e os direitos envolvidos na pesquisa.

Implementar e monitorar as medidas de sigilo e anonimato durante a coleta e análise dos dados, evitando qualquer risco de identificação indireta.

Assegurar que os participantes tenham a liberdade de interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer tipo de repercussão negativa.

Proporcionar o acesso aos resultados da pesquisa aos participantes, como forma de garantir transparência e engajamento com o estudo.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Recomenda-se a aprovação do projeto, com a implementação das medidas éticas mencionadas para garantir a segurança e o bem-estar dos participantes.

Considerações Finais a critério do CEP:

O projeto de pesquisa está bem estruturado e apresenta uma abordagem ética sólida. A metodologia adotada é adequada para responder às questões de pesquisa, e as medidas para garantir a confidencialidade e a privacidade dos participantes são apropriadas. Além disso, os

Endereço: JOSE LOURENCO KELMER S/N

Bairro: SAO PEDRO

UF: MG

Município: JUIZ DE FORA

CEP: 36.036-900

Telefone: (32)2102-3788

E-mail: cep.propp@ufjf.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA - UFJF**



Continuação do Parecer: 7.474.947

benefícios potenciais para a melhoria das condições de infraestrutura escolar justificam plenamente a realização da pesquisa.

Recomendações Éticas:

Garantir que todos os participantes assinem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com explicações claras sobre os objetivos e os direitos envolvidos na pesquisa.

Implementar e monitorar as medidas de sigilo e anonimato durante a coleta e análise dos dados, evitando qualquer risco de identificação indireta.

Assegurar que os participantes tenham a liberdade de interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer tipo de repercussão negativa.

Proporcionar o acesso aos resultados da pesquisa aos participantes, como forma de garantir transparência e engajamento com o estudo.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2511648.pdf	10/03/2025 21:06:31		Aceito
Outros	termosigilorafaelmartinsassinado.pdf	10/03/2025 21:04:45	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoCompletoCEPRafaelMartins.pdf	10/03/2025 12:38:50	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
Outros	curriculoLourival.pdf	10/03/2025 12:35:32	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
Outros	curriculoVanelly.pdf	10/03/2025 12:35:17	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
Outros	curriculoRafael.pdf	10/03/2025 12:35:01	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
Outros	INSTRUMENTOS.docx	10/03/2025 12:34:43	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracaoinfraestruturarafaelmartins.pdf	10/03/2025 12:32:45	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito

Endereço: JOSE LOURENCO KELMER S/N

Bairro: SAO PEDRO

CEP: 36.036-900

UF: MG

Município: JUIZ DE FORA

Telefone: (32)2102-3788

E-mail: cep.propp@ufjf.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA - UFJF



Continuação do Parecer: 7.474.947

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLERafaelMartinsPereiraQuestionario.pdf	10/03/2025 12:31:40	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLERafaelMartinsPereiraEntrevista.pdf	10/03/2025 12:31:11	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoRafaelMartinsPereira.pdf	10/03/2025 12:30:26	RAFAEL MARTINS PEREIRA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JUIZ DE FORA, 29 de Março de 2025

Assinado por:
Iluska Maria da Silva Coutinho
(Coordenador(a))

Endereço: JOSE LOURENCO KELMER S/N

Bairro: SAO PEDRO

CEP: 36.036-900

UF: MG

Município: JUIZ DE FORA

Telefone: (32)2102-3788

E-mail: cep.propp@ufjf.br