

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

Leandro Reis de Melo

Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção
predial e realização de obras na visão de diretores e da Rede Física

Juiz de Fora

2026

Leandro Reis de Melo

Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção predial e realização de obras na visão de diretores e da Rede Física

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 parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

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)

Melo, Leandro Reis de.

Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis : as barreiras na manutenção predial e realização de obras na visão de diretores e da Rede Física / Leandro Reis de Melo. -- 2026.

226 p.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

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

1. Infraestrutura Escolar. 2. Gestão Escolar. 3. Manutenção Predial e Obras. 4. Burocratas de Nível de Rua/de Médio Escalão. 5. Enactment. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

Leandro Reis de Melo

Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção predial e realização de obras na visão de diretores e da Rede Física

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 16 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a)Dr.(a) Marcos Tanure Sanábio - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a)Dr.(a) Frederico Augusto d'Avila Riani

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a)Dr.(a) Ricardo Thielmann

UFF

Juiz de Fora, 11/06/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 16/07/2026, às 16:28, 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 **Ricardo Thielmann, Usuário Externo**, em 25/07/2026, às 16:15, 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 **Frederico Augusto D Avila Riani, Professor(a)**, em 10/08/2026, às 12:05, 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-Uff (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3023636** e o código CRC **6C228A59**.

AGRADECIMENTOS

Deus vai ter que me desculpar, mas o primeiro agradecimento vai para a Dr^a. Raquel Silveira Martins, minha esposa, sem a qual absolutamente nada disso teria sido sequer possível. Certamente foi Deus que cruzou nossos caminhos há mais de 20 anos atrás. Nisso – eu reconheço – o mérito é todo Dele!

Sem a Raquel como companheira, parceira, profissional (leitora, revisora, coorientadora), esposa e mãe das minhas filhas eu não teria nem começado esse Mestrado e muito menos teria terminado. Foi a renúncia e dedicação dela que possibilitaram essa conquista. Como eu faria tudo isso se ela não estivesse ali me apoiando sempre, me dando todo o suporte, assumindo praticamente sozinha as obrigações com a casa e com as nossas filhas enquanto eu estudava ou estava ausente?

Eu só tive condições de viajar para aulas, estudar, pesquisar e escrever esse texto porque ela assumiu pra si, no decorrer desses quase 30 meses, praticamente todos os trabalhos e cuidados domésticos que deveriam ser nossos! Através do agradecimento a ela deixo registrada aqui toda a minha veneração pelas mulheres, sobretudo aquelas que são mães e esposas, reconhecendo que qualquer conquista masculina no decorrer da civilização só foi possível por causa de cada uma delas.

Na sequência, como não pode deixar de ser, agradeço às minhas filhas Amália e Lúcia pela paciência e compreensão. Elas não só demonstraram muita maturidade pra compreender as minhas ausências, como ainda me encheram de ânimo a cada abraço, a cada gesto de carinho. Todos os instantes que passamos juntos serviram de combustível. Cada beijo que eu ganhava delas recarregava as minhas energias pra que eu pudesse continuar os trabalhos.

Quero agradecer também aos meus pais, irmão e irmãs, de quem acabei me afastando um pouco no decorrer desta empreitada, sobretudo na reta final. Vocês puderam compreender as minhas ausências e me enviaram boas energias sempre que se encontravam. Recebi cada vibração de carinho com o coração repleto de saudade, mas pleno de certeza por estar trilhando um caminho seguro.

Também vai um agradecimento muito especial pra minha avó, Célcida. Suas orações constantes, seus incentivos e seu carinho me encheram de bom ânimo nessa jornada. Depois de mim, talvez ela seja a pessoa que mais vai se orgulhar dessa conquista!

Agradeço, ainda, aos professores e equipe do PPGP, com os quais aprendi muito! Nesse sentido faço um agradecimento especial à Prof.^a Dr^a Juliana Magaldi e ao Prof. Dr. Marcos Tanure, meu orientador. Ao prof. Tanure agradeço especialmente a responsabilidade que assumiu ao partilhar comigo este trabalho, bem como a liberdade e autonomia que ele me deu para conduzir a pesquisa. À prof. Juliana preciso agradecer por toda competência e humanidade com que conduz cada um dos mestrandos do programa. Em momentos difíceis, que exigiram mudanças de rota e reorganização de processos, as palavras de tranquilidade e apoio que vieram dela foram fundamentais para que eu pudesse acreditar na minha própria capacidade de concluir com êxito essa pesquisa

Por fim, mas não menos importante, agradeço a cada um dos meus colegas da Turma de 2023 do PPGP. Muitos não fazem a menor ideia do quanto foram importantes pra mim no transcurso dessa caminhada e do quanto são importantes pra mim, como presença e memória, afeto e carinho! Tenho uma admiração profunda por cada um deles e afirmo que aprendi muito com todos. Faço votos para que nos encontremos ainda muitas vezes nos próximos anos.

Mas eu não estou interessado em nenhuma teoria
Em nenhuma fantasia, nem no algo mais
Longe, o profeta do terror que a Laranja Mecânica anuncia
Amar e mudar as coisas me interessa mais (Belchior, 1976)

RESUMO

Esta pesquisa aborda as dificuldades na realização de obras e reformas nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino (SRE) Divinópolis, que atende a 124 unidades em 30 municípios de Minas Gerais. Verificou-se que as escolas da regional enfrentam múltiplos desafios na gestão da sua infraestrutura. Diante deste cenário, o estudo buscou compreender e analisar as dificuldades encontradas pelos diretores escolares e pelo setor de Rede Física da SRE Divinópolis na realização de obras e manutenções prediais. A pesquisa constatou que, apesar dos recursos e da estrutura pública dedicados a essa área, a má conservação dos prédios escolares é algo comum entre as escolas estaduais. Foram discutidos os conceitos de manutenção predial, obras e infraestrutura escolar, considerando a perspectiva dos atores envolvidos e os valores que orientam suas tomadas de decisão. A metodologia qualitativa aplicada utilizou instrumentos mistos para a coleta de dados: entrevista com diretores escolares escolhidos com critérios objetivos como tempo de gestão e experiência com obras; roda de conversa com a equipe de Rede Física da SRE para captar a visão da regional; questionário online aplicado a todos os diretores da SRE Divinópolis como forma de ampliar o escopo da pesquisa e validar as percepções colhidas nos demais instrumentos. O cruzamento desses dados permitiu compreender que as dificuldades de gestão da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis concentram-se em três campos interrelacionados, tratados como categorias de análise: a burocracia geral; os problemas operacionais; e a relação entre diretores, SRE e SEE/MG. Constatou-se que dentre as dificuldades de gestão da infraestrutura escolar na SRE estão os entraves burocráticos nos processos de contratação, a falta de profissionalismo das empresas que prestam serviços de obras, o acúmulo de patologias estruturais nos prédios escolares, a baixa capacidade de atendimento da equipe da regional, entre outros. Com o objetivo de contribuir para a otimização dos processos e a redução das desigualdades educacionais na regional, o trabalho ainda propõe um plano de ação com estratégias que partem da gestão do setor de Rede Física da SRE e atingem problemas destacados em cada uma das categorias analisadas.

Palavras-chave: infraestrutura escolar; gestão escolar; gestão de infraestrutura; manutenção predial e obras; burocratas de nível de rua/de médio escalão; *enactment*.

ABSTRACT

This research addresses the difficulties in carrying out construction works and renovations in state schools under the Regional Superintendence of Education (SRE) of Divinópolis, which serves 124 units across 30 municipalities in Minas Gerais. It was found that schools in this region face multiple challenges in managing their infrastructure. Given this scenario, the study sought to understand and analyze the difficulties encountered by school principals and the responsible sector of SRE Divinópolis (Rede Física) in conducting construction projects and building maintenance. The research found that, despite the resources and public structure dedicated to this area, poor conservation of school buildings is common among state schools. Concepts of building maintenance, construction works, and school infrastructure were discussed from the perspective of the actors involved and the values guiding their decision-making. The applied qualitative methodology used mixed data collection instruments: interviews with school principals selected based on objective criteria, a focus group with the SRE *Rede Física* team, and an online questionnaire administered to all SRE Divinópolis principals to broaden the scope and validate the findings. Data triangulation showed that school infrastructure management difficulties at SRE Divinópolis are concentrated in three interrelated categories: bureaucracy, operational problems, and the relationship between principals, the SRE, and the State Secretariat of Education (SEE/MG). The study identified bureaucratic obstacles in hiring processes, the lack of professionalism among construction companies, the accumulation of structural pathologies in school buildings, and the limited service capacity of the regional team, among other challenges. To contribute to process optimization and reduce educational inequalities in the region, the study proposes an Educational Action Plan (PAE) with strategies aimed at addressing the problems identified in each analytical category.

Keywords: school infrastructure; school management; infrastructure management; building maintenance and construction works; street-level/mid-level bureaucrats; enactment.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DORE	Diretoria de Obras da Rede Estadual
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MG	Minas Gerais
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
NEM	Novo Ensino Médio.
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
SA	Subsecretaria de Administração
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEI-MG	Sistema Eletrônico de Informações
SIN	Superintendência de Infraestrutura e Logística
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TC	Termo de Compromisso
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
BNR	Burocrata de Nível de Rua
BME	Burocrata de Médio Escalão
PNE	Plano Nacional de Educação
PL	Projeto de Lei
IN 02/2025	INSTRUÇÃO NORMATIVA SA/SEE Nº 02/2025
IA	Inteligência Artificial
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Recorte do organograma da SEE/MG	24
Figura 2 - Fluxograma de hierarquia: gestão dos processos de obras.....	26
Figura 3 - Mapa das Superintendências Regionais de Ensino	27
Figura 4 - Fluxo de obras da SEE/MG com indicação do setor responsável	39
Figura 5 - Diferenças entre obra e manutenção conforme Manual de Manutenção dos Prédios Escolares SEE/MG.....	49
Figura 6 - Serviços que não são considerados manutenção predial	50
Figura 7- Critérios e salário dos ATB das escolas estaduais de MG.....	110
Figura 8 - Complementação de recursos do Fundeb pelo governo federal (2021-2026)	132

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de alunos atendidos por escola na SRE Divinópolis.	83
Gráfico 2 - Incidência de diferentes ambientes nas escolas da SRE Divinópolis.	84
Gráfico 3 - Estado geral de conservação da estrutura física das escolas (visão dos diretores).	85
Gráfico 4 - Incidência de problemas estruturais recorrentes nas escolas (visão dos diretores).	85
Gráfico 5 - Escolas que receberam obras da SRE entre 2020 e 2025.	86
Gráfico 6 - Escolas que têm necessidade de obras (visão dos diretores).	86
Gráfico 7 - Dificuldade para definir os serviços necessários à solução de problemas de infraestrutura (divisão dos diretores por nível de experiência com obras).	94
Gráfico 8 - Grau de dificuldade dos diretores em conseguir orçamentos para prestação de serviços de manutenção predial.	97
Gráfico 9 – Dificuldade dos diretores em conseguir orçamentos para prestação de serviços de manutenção predial (divisão entre escolas urbanas e rurais).	98
Gráfico 10 – Grau de dificuldade dos diretores em lidar com a burocracia dos processos de contratação	100
Gráfico 11 – Grau de dificuldade dos diretores em lidar com a burocracia dos processos de contratação (divisão por tempo de experiência na gestão).	102
Gráfico 12 - Segurança dos diretores em aplicar recursos financeiros para executar os serviços de manutenção predial (divisão por tempo de experiência na gestão).	107
Gráfico 13 - Grau de dificuldades enfrentadas pelos diretores para realizar serviços de manutenção predial nas escolas (divisão por tempo de experiência na gestão).	108
Gráfico 14 - Grau de dificuldade dos diretores em realizar a prestação de contas com segurança e sem medo de errar.	112
Gráfico 15 - Visão dos diretores sobre o estado geral de conservação da estrutura física das escolas (divisão por situação jurídica do imóvel).	124
Gráfico 16 - Dificuldade dos diretores para resolver os problemas de manutenção predial mesmo com recursos financeiros.	133
Gráfico 17 - Percepção dos diretores a respeito do impacto da falta de recursos financeiros nos processos de gestão da infraestrutura escolar.	134

Gráfico 18 - Visão dos diretores a respeito da clareza nas orientações oficiais expedidas pela SEE/MG.	152
Gráfico 19 - Impacto positivo das diretrizes oficiais na gestão da infraestrutura (visão dos diretores).	152
Gráfico 20 - Sensação de segurança dos diretores escolares na execução dos processos de Manutenção Predial.	155
Gráfico 21 - Visão dos diretores sobre a capacidade de atendimento da equipe de Rede Física da SRE Divinópolis.....	161
Gráfico 22 - Avaliação dos diretores sobre o trabalho desempenhado pela equipe de Rede Física da SRE Divinópolis.....	162

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fluxo dos processos de obras (SRE Divinópolis) conforme tabelas 2 e 3.	37
Quadro 2 - Características utilizadas como critério para escolha dos diretores entrevistados.....	71
Quadro 3 - Estratégia 1: elaboração de planilhas modelo para serviços básicos de manutenção predial.....	174
Quadro 4 - Estratégia 2: elaboração de termo de referência para subsidiar a licitação de uma ata de registro de preços de manutenção predial.	175
Quadro 5 - Estratégia 3: protocolo de monitoramento da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis.....	178
Quadro 6 - Estratégia 4: treinamento da equipe escolar.....	180
Quadro 7 - Estratégia 5: Criação de um protocolo de trabalho para a equipe de Rede Física.....	183

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Municípios da SRE Divinópolis	34
Tabela 2 - Demandas de obras nas escolas estaduais administradas pelo Setor de Infraestrutura (Rede Física) da SRE Divinópolis (15/11/2024).....	36
Tabela 3 – Demandas de obras nas escolas estaduais administradas pelo Setor de Infraestrutura (Rede Física) da SRE Divinópolis (29/09/2025).....	37
Tabela 4 - Critérios que definiram a escolha dos diretores entrevistados	73
Tabela 5 - Ranking das dificuldades de gestão da infraestrutura escolar conforme respostas discursivas do questionário.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 A INFRAESTRUTURA DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE DIVINÓPOLIS: MANUTENÇÃO <i>VERSUS</i> OBRAS	21
2.1 A ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA GESTÃO DE INFRAESTRUTURA DA SEE/MG: O PAPEL DE CADA ÓRGÃO	22
2.2 A GESTÃO DA INFRAESTRUTURA NA SRE DIVINÓPOLIS: ENTRE O IDEAL E O REAL	33
3 REFERENCIAL TEÓRICO, PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS DADOS .56	
3.1 EIXOS TEÓRICOS	56
3.1.1. Eixo 1: Infraestrutura	56
3.1.2. Eixo 2: o papel dos gestores	63
3.2 PESQUISA DE CAMPO	70
3.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	82
3.3.1. Análise do questionário: panorama geral da SRE Divinópolis	83
3.3.2. As dificuldades na gestão da infraestrutura da SRE Divinópolis	91
3.3.2.1 Categoria 1: burocracia geral	92
3.3.2.2 Categoria 2: problemas operacionais	129
3.3.2.3 Categoria 3: Relação com a SRE e SEE.....	150
4 REDESENHANDO PROCESSOS E AMPLIANDO POSSIBILIDADES – O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	170
4.1 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	172
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188
APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas.....	196
APÊNDICE B – Roteiro da roda de conversa	198
APÊNDICE C – Questionário	202

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa integra o Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e trata das dificuldades na realização das obras e reformas nas escolas estaduais a partir do olhar dos gestores escolares e do setor de infraestrutura (Rede Física) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Divinópolis. A presente investigação se propõe a apontar meios para otimizar a realização de obras nas escolas estaduais da regional. Considerando que os fluxos e diretrizes são padronizados para toda a Rede Estadual de Minas Gerais, pode-se ainda auxiliar na construção de propostas que aprimorem os processos de gestão de obras e manutenções nas escolas estaduais de todo o estado.

A pergunta de pesquisa buscou compreender as dificuldades encontradas na manutenção da infraestrutura e na realização de obras nas escolas da SRE Divinópolis. Sendo assim, foi preciso definir o termo *dificuldade* como um conceito específico dentro do escopo deste trabalho. Para tanto recorreu-se, primeiramente, a dois dicionários de língua portuguesa a fim de alcançar o fundo comum da compreensão do termo.

Segundo o dicionário Michaelis, dificuldade é

1. Qualidade, natureza do que é difícil; situação bastante difícil; torniquete.
 - 2 Aquilo que é difícil ou torna difícil uma coisa; qualquer coisa árdua, penosa, custosa.[...]
 - 4 Tudo o que impede, embaraça; obstáculo, estorvo, embaraço, impedimento.[...]
 - 7 Coisa complexa, complicada; complexidade, complicação, problema.
 - 8 Situação crítica, difícil; apuro, aperto.
- (Dificuldade, 2009)

De maneira próxima, o dicionário Priberam define dificuldade como:

1. Natureza do que se apresenta como difícil.
 2. O que faz deter ou parar; obstáculo.[...]
 4. Aperto; embaraço; circunstância crítica.[...]
- (Dificuldade, 2025)

Termos como “obstáculo” e “embaraço” estão presentes em ambas as definições. Além disso, destacam-se outras expressões que dialogam diretamente

com a natureza do cenário estudado nessa pesquisa, tais como “complicação, problema”, “o que faz deter ou parar”, “tudo o que impede, embaraça” ou ainda “situação crítica, difícil, apuro, aperto”.

Diante dos destaques, definiu-se que, para as análises deste trabalho de pesquisa, o conceito de *difículdade* abrange tudo aquilo que impede, embaraça, impõe algum tipo de obstáculo ou mesmo uma situação crítica à manutenção da infraestrutura e à realização de obras nas escolas da SRE Divinópolis. Incorporam-se a este conceito tudo o que inviabiliza, faz deter ou parar os processos de solicitação, elaboração, planejamento e execução das obras e manutenções prediais nas escolas da regional. Esta definição estabelece o escopo sobre o qual se assentou este empreendimento.

A fim de explicitar os pontos de origem da pesquisa, é preciso dizer que o autor deste trabalho foi professor da rede estadual de ensino desde 2013 e ao longo do seu percurso profissional trabalhou como gestor escolar em diversas instituições. Em agosto de 2024 assumiu cargo efetivo de Inspetor Escolar, porém desde então atua como Supervisor de Infraestrutura na SRE Divinópolis, cargo também conhecido como Coordenador de Rede Física.

Dentre as atribuições dessa função, estão a coordenação da equipe responsável pelas obras das escolas estaduais da SRE Divinópolis e a gestão dos procedimentos burocráticos necessários à sua aprovação junto à Diretoria de Obras da Rede Estadual (DORE), órgão sob a gestão da Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN), que compõe a Subsecretaria de Administração (SA) da SEE/MG. Além disso, cabe ao setor de Rede Física acompanhar a realização das manutenções prediais das escolas estaduais, fornecendo suporte técnico aos gestores escolares para a realização desse tipo de serviços.

Nos anos de 2025 e 2026, período da realização da pesquisa de campo, além do Coordenador de Rede Física, a equipe do setor de infraestrutura da SRE Divinópolis era composta por três engenheiros, contratados por meio da empresa MGS¹ - que presta serviços ao Estado de Minas Gerais – e dois técnicos educacionais responsáveis pela gestão de patrimônio (mobiliário e imobiliário). Os engenheiros são

¹ MGS - Minas Gerais Administração e Serviços S.A. é uma sociedade anônima de capital fechado sob a forma de Empresa Pública, orientada pela Lei Estadual nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994. (MGS, 2026).

responsáveis por elaborar os projetos, planilhas orçamentárias e acompanhar todas as demandas de obras da regional, incluindo-se aí o acompanhamento técnico dos serviços de manutenção predial. É importante ressaltar que entre 2023 e 2024, o setor contava apenas com um coordenador e um engenheiro, ou seja, uma equipe bastante reduzida e insuficiente frente as responsabilidades atribuídas a seus membros.

A SRE Divinópolis abrange 124 unidades escolares em 30 municípios localizados na região Centro-Oeste do estado de Minas Gerais. Divinópolis, cidade sede da SRE, fica a cerca de 120 km de Belo Horizonte e as escolas que compõem a superintendência estão bastante dispersas espacialmente, sendo o município de Medeiros o mais longínquo da sede, a 193 km de Divinópolis. Faz-se necessário observar que algumas escolas têm mais de uma unidade (anexos, sobretudo em áreas rurais). Sendo assim, a regional atende ao todo 135 endereços.

Somando-se esse cenário (equipe reduzida, grande volume de demandas, muitas unidades para atendimento sendo algumas bastante distantes do município sede) é possível dimensionar alguns dos desafios de gestão do setor.

As unidades escolares, diariamente, entram em contato com o setor de Rede via *e-mail* solicitando avaliação e auxílio para atendimento de demandas de infraestrutura. São comuns os pedidos de visita técnica para avaliar patologias estruturais, tais como infiltrações, rachaduras, vazamentos em telhado, risco de queda de estruturas, entre outros. A gravidade de algumas dessas solicitações indica que há grande dificuldade na manutenção preventiva de infraestrutura nas escolas da regional.

Apesar da autonomia administrativa das unidades escolares, a equipe da Rede Física busca acompanhar a realização dos serviços de manutenção predial orientando os gestores na condução técnica dos reparos e, por vezes, até mesmo fiscalizando a execução dos serviços prestados, especialmente aqueles de maior complexidade. Por isso, também é muito comum a realização de atendimentos presenciais de diretores e/ou inspetores solicitando auxílio na solução de problemas de infraestrutura nas suas respectivas escolas, o que foi constatado pelo autor a partir de um levantamento das demandas de serviço realizado internamente para organização do setor.²

² Dados gerais levantados pelo autor a partir do *e-mail* institucional do setor e do registro de atendimentos presenciais realizados.

Nesse processo de diálogo do setor com as escolas, a diferenciação entre obra e manutenção predial é algo determinante, sobretudo para os diretores que utilizam essa exata diferenciação com o objetivo de orientar seus processos de tomada de decisão a respeito das intervenções nos prédios escolares. A falta de clareza sobre esse tema em alguns pontos dos manuais oficiais é capaz de gerar insegurança nos diretores. Nesse sentido, é preciso destacar que os diretores não são meros executores das orientações oficiais. Eles as interpretam segundo uma série de características que compõem o seu *enactment* (Mainardes, 2018), compreendendo os manuais e instruções normativas a partir das suas especificidades, condições e contextos próprios. Essa realidade, por sua vez, acrescenta mais uma variável ao já complexo cenário da gestão dos recursos de manutenção predial.

Cada escola possui demandas de infraestrutura muito específicas que podem exigir tomadas de decisões em caráter de urgência por parte do diretor escolar. A necessidade de atendimento célere desse tipo de demanda pode entrar em conflito com as orientações gerais dos manuais oficiais, influenciando a tomada de decisão dos gestores, que podem interpretar discricionariamente as orientações a partir do seu *enactment* (Mainardes, 2018) decidindo como agir diante das particularidades do seu contexto. Como burocratas em nível de rua (Lotta, 2012), ou seja, sujeitos que ocupam a ponta da cadeia de tomada de decisões na administração pública, os gestores precisam atuar em níveis muito específicos que considerem as particularidades e necessidades do seu universo escolar.

A equipe de Rede Física, por sua vez, como Burocratas de Médio Escalão (Lotta; Cavalcante, 2015), tem um papel central nas orientações e no processo de tomada de decisões do gestor a esse respeito. A interlocução entre as orientações oficiais, a interpretação delas pelos gestores escolares e o seu poder de tomada de decisão diante dos contextos vividos compõem uma espécie de interface sobre a qual operam-se as políticas públicas de gestão da infraestrutura escolar na Rede Pública Estadual de Minas Gerais.

Nesse universo, os conceitos de infraestrutura escolar, manutenção predial e obras, bem como a sua relação com o *enactment* dos gestores escolares (Mainardes, 2018), considerados como burocratas em nível de rua (Lotta, 2012) responsáveis pelo clima organizacional da escola (Hees; Pimentel, 2021), estruturam a reflexão teórica que sustenta a pesquisa. Além destes, é preciso incorporar aos conceitos mobilizados

neste trabalho a noção de que a equipe de SRE Divinópolis transita diretamente nesse cenário como Burocratas de Médio Escalão (Lotta; Cavalcante, 2015).

É no contexto supracitado que este trabalho pretende investigar quais as dificuldades encontradas pelos diretores das escolas estaduais e pelo setor de Rede Física na manutenção da infraestrutura e na realização de obras nas escolas da SRE Divinópolis. Como objetivo geral a pesquisa buscou compreender tais dificuldades visando propor ações que viabilizem melhorar a eficiência dos processos de gestão de infraestrutura conduzidos pela regional Divinópolis.

A fim de organizar o caminho da pesquisa, foram perseguidos três objetivos específicos, quais sejam: mapear as dificuldades encontradas pelos diretores das escolas estaduais e pelo setor de Rede Física na gestão da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis; analisar essas mesmas dificuldades entrecruzando os dados coletados no campo de pesquisa; e propor ações com vistas a otimizar/melhorar a eficiência dos serviços prestados pelo setor de Rede Física da regional.

Para tanto, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, com o emprego de instrumentos metodológicos qualitativos e quantitativos divididos em três etapas para coleta de dados: 1) entrevista com diretores escolares; 2) roda de conversa com a equipe do setor de Rede Física; e 3) questionário online aplicado a todos os diretores das escolas da SRE Divinópolis. A partir das entrevistas e da roda de conversa foram colhidos dados qualitativos sobre as dificuldades encontradas pelos diretores e pelo setor de Rede Física na gestão da infraestrutura. Estes dados, por sua vez, foram entrecruzados com as informações coletadas por meio do questionário aplicado a todos os diretores, o que permitiu aprofundar o escopo da análise das outras duas etapas, favorecendo a busca de uma resposta mais completa e consistente à pergunta motivadora da pesquisa.

Nesse sentido, este trabalho foi capaz de ampliar a compreensão dos fatores que dificultam a gestão da infraestrutura nas escolas estaduais, permitindo, pois, a adoção de estratégias qualificadas para otimizar a gestão no setor de Rede Física da SRE Divinópolis.

Como forma de apresentar seus resultados, esta dissertação foi dividida em cinco partes. O capítulo 1 – a presente introdução – insere o leitor na pesquisa realizada, indicando as provocações e contextos que levaram ao surgimento da

proposta de estudo, bem como os caminhos gerais percorridos no decorrer da pesquisa.

O capítulo 2, por sua vez, apresenta toda a descrição do caso analisado. Nele foram debatidos o papel institucional de cada um dos atores envolvidos na gestão da infraestrutura escolar do estado de Minas Gerais, bem como os fluxos de trabalho que conduzem à realização das obras e manutenções prediais. Além disso, foram explicitadas as demandas de infraestrutura da SRE Divinópolis e alguns dos seus desafios.

Já o capítulo 3 foi dedicado à apresentação da pesquisa em si. Esta parte da dissertação inicia pela explicitação dos referenciais teóricos norteadores deste trabalho, sobre os quais foram fundamentadas as análises realizadas. Em seguida, o leitor encontrará o detalhamento da proposta metodológica da pesquisa e, por último, o exame minucioso dos dados coletados em cada uma das etapas. O entrecruzamento destes dados permitiu dividir os resultados em três categorias de análise, cuja discussão encerra o capítulo.

No capítulo 4 o leitor encontrará um Plano de Ação que tem como objetivo oferecer caminhos possíveis para melhorar a qualidade da infraestrutura escolar na SRE Divinópolis, tais como ferramentas para reduzir a burocracia nos processos de contratação de serviços e um protocolo de visitas periódicas da equipe da regional às escolas para orientações de manutenção predial, entre outras possibilidades. Considerando o papel institucional ocupado pelo autor desta pesquisa, o plano em questão teve como ponto de partida a atuação do setor de Rede Física, prezando pelo aprimoramento dos processos de gestão da SRE Divinópolis.

Por fim, as considerações finais encerram esta dissertação com uma análise conclusiva dos resultados efetivamente alcançados a partir deste estudo.

2 A INFRAESTRUTURA DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE DIVINÓPOLIS: MANUTENÇÃO *VERSUS* OBRAS

O caso de gestão em tela passa necessariamente pela compreensão do fluxo institucional para gestão da infraestrutura escolar. Além disso, é preciso entender quem são os atores envolvidos no cuidado com essa infraestrutura. Os serviços que interferem nos prédios das escolas estaduais de Minas Gerais percorrem diferentes esferas de tomadas de decisão, sendo que cada uma delas ocupa um papel diversificado e, por vezes, bastante específico.

Essa complexidade é vivenciada pelos atores que conduzem os processos de obras das escolas estaduais, já que há uma enorme dimensão de sujeitos compondo os quadros de serviço da Rede Estadual de Ensino de MG. Deve-se considerar, ainda, que cada um desses sujeitos detém valores pessoais específicos e muitas vezes conflitantes entre si. Como aponta Roger Born em colaboração com outros autores, os “valores são os critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base. Assim, determinam certa unidade de conduta que acaba por formar a cultura organizacional” (Born *et al.*, 2014, p. 51). Portanto, é preciso considerar que, apesar de os processos serem geridos na íntegra por uma única instituição – a Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG) –, os atores que participam dele estão pulverizados entre o órgão central, as regionais, seus municípios e finalmente as escolas, abarcando um espectro muito diversificado de valores e princípios.

As diferentes territorialidades e suas respectivas consequências impõem a estes atores universos também diversos, o que por sua vez favorece o advento de valores distintos. Considerando, pois, que tais valores são determinantes dos processos de tomada de decisão, constata-se que cada um desses atores, dentro dos seus contextos de prática, acaba apresentando um *enactment*³ particular (Mainardes, 2018), assim atuando de maneira diferente a partir das mesmas orientações oficiais.

Além disso, esses atores se comunicam entre si por meio de um fluxo institucional, sendo que essa relação influencia diretamente o andamento dos processos de manutenção da infraestrutura escolar. Este capítulo apresenta os atores

³ Segundo Mainardes (2018) este termo é utilizado para indicar que as políticas são interpretadas e materializadas de diferentes e variadas formas. Os atores envolvidos no processo de atuação das políticas não são meros implementadores, eles têm o controle dos processos de gestão dessas políticas.

que participam desses processos, bem como o papel que cada um deles exerce na gestão da infraestrutura das escolas estaduais, além de certas dificuldades que alguns deles enfrentam nessa estruturação.

2.1 A ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA GESTÃO DE INFRAESTRUTURA DA SEE/MG: O PAPEL DE CADA ÓRGÃO

A gestão de quaisquer processos de infraestrutura depende do dimensionamento e planejamento dos recursos financeiros disponíveis. No caso dos investimentos nas escolas estaduais de Minas Gerais, essa gestão é comandada pela Subsecretaria de Administração (SA), da SEE/MG. Segundo o Decreto nº 48.709, de 26/10/2023, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação, a SA possui, dentre suas atribuições, as tarefas de:

II – coordenar e gerenciar as atividades relacionadas ao planejamento, orçamento, gestão de gastos, administração financeira, contabilidade e controle interno no âmbito da SEE, observadas as competências da CGE; [...]

V – gerenciar o aparelhamento, o suprimento e a manutenção das condições de funcionamento das unidades de ensino;

VI – coordenar as atividades relacionadas à formalização e ao acompanhamento dos contratos e convênios da SEE;

VII – gerenciar projetos e obras relativas a imóveis utilizados pela SEE;

VIII – supervisionar as ações relativas às obras de construção, à ampliação e à melhoria das unidades de ensino; (Minas Gerais, 2023, p. 10, grifos nossos)

Como fica evidente, a SA é o órgão responsável pela gestão financeira e de obras da SEE/MG. Ao interrelacionar essas duas competências sob um mesmo órgão, o governo de MG explicita o seu entendimento de que não é possível gerir infraestrutura sem o devido planejamento dos recursos financeiros. A SA com suas superintendências e diretorias internas é quem estabelece diretamente as orientações de gestão financeira e de obras que são seguidas pelas Superintendências Regionais de Ensino (SREs).

A alocação institucional da gestão da infraestrutura escolar sob o mesmo órgão que administra os investimentos em educação na esfera estadual pode ser vista como um desdobramento orgânico do que é proposto no Plano Nacional de Educação – PNE. Tanto a versão vigente do PNE (Brasil, 2015), quanto o projeto de lei (PL) nº

2614/2024, que apresenta a proposta do novo plano para a próxima década, reforçam a necessidade de expansão das redes de ensino, com garantia de qualidade e equidade de investimento ao indicar um “fluxo adequado, equitativo e sustentável de recursos para os sistemas de ensino e para as escolas” (Brasil, 2024a, p.2). Direcionar esse fluxo de recursos e investimentos é, pois, papel da SA. Dessa maneira, é preciso considerar que:

As desigualdades entre as escolas manifestam-se também na forma como essas respondem aos investimentos. [...] os investimentos em Educação impactam de maneira diferenciada as escolas com menores e maiores níveis de infraestrutura, o que reforça a necessidade de uma alocação eficiente de recursos. As escolas com menor infraestrutura respondem mais significativamente aos recursos investidos. (Vasconcelos *et al.*, 2021 p. 892)

O apontamento dos autores revela a dimensão de responsabilidade da SA na busca de uma educação de qualidade e equitativa, uma vez que ela passa necessariamente pela gestão eficiente destes investimentos.

Dentro das subdivisões que compõem a estrutura organizacional da SA, encontra-se a Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN), que tem dentre suas competências “gerenciar os programas de apoio ao estudante e os processos de obras no sistema estadual de educação” (Minas Gerais, 2023, p. 17). O decreto menciona diretamente que a SIN possui como atribuições:

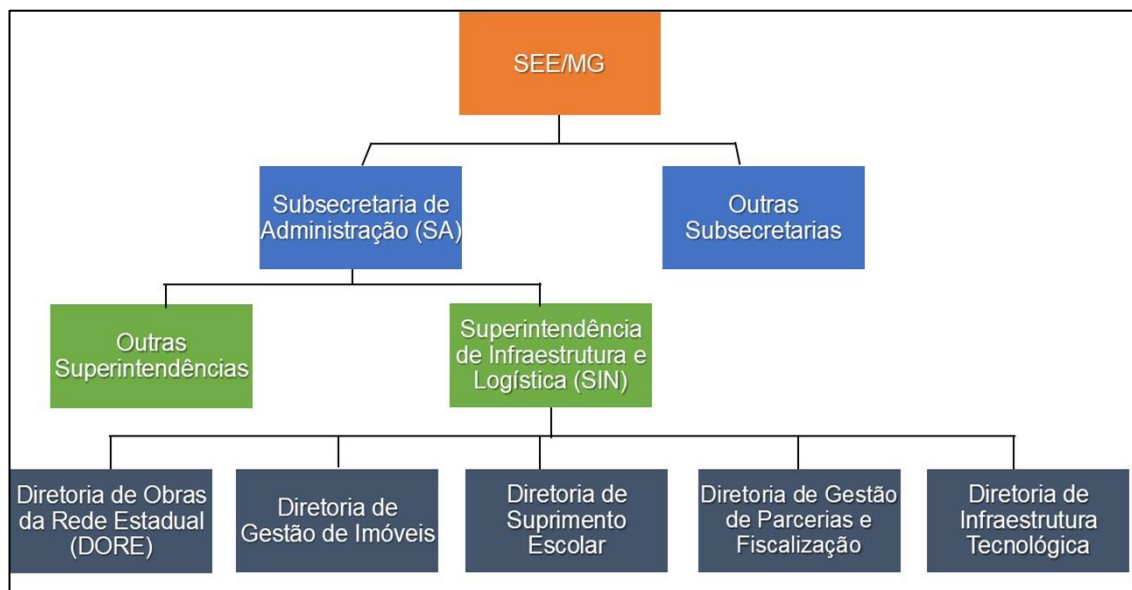
II – coordenar, controlar e executar ações administrativas e operacionais relacionadas a processos de construção, ampliação e reforma de prédios escolares;

III – orientar a elaboração de projetos de infraestrutura na rede física das unidades de ensino e acompanhar os trabalhos de execução, definindo critérios para a padronização de máquinas, equipamentos e espaço. (Minas Gerais, 2023, p. 17)

É a Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN), portanto, que articula diretamente os processos de gestão de infraestrutura de todas as escolas estaduais de Minas Gerais por meio do diálogo e orientações expedidas a todas as SRE do estado. Note-se que o próprio organograma da SIN⁴ indica que gerir a infraestrutura da Rede Estadual é algo que vai além da conservação predial.

⁴O organograma completo da SEE/MG pode ser consultado em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Organograma2-SEE-2024-1.pdf> Acesso em 20 mai 2026.

Figura 1 - Recorte do organograma da SEE/MG



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Como é possível observar no organograma, a organização da SIN engloba – para além das obras – a gestão de parcerias, de imóveis, de suprimento escolar e da infraestrutura tecnológica, denotando, a partir dessa divisão interna, que o governo de MG entende a infraestrutura das escolas estaduais de maneira mais ampla, extrapolando a mera conservação da estrutura física dos prédios escolares. Essa concepção reflete o que Soares Neto *et al.* (2013) propuseram ao elaborar sua escala para medir a infraestrutura escolar. Nessa escala os autores incorporam diversos itens, desde aqueles que contemplam condições estruturais básicas (como a existência de abastecimento de água, energia, esgoto, banheiros, cozinha, etc) até a presença de equipamentos e espaços para serviços especializados (tais como internet, copiadoras, biblioteca, salas de atendimento especial, entre outros).

Percebe-se que a SEE/MG, assim como Soares Neto *et al.* (2013), compreende que os cuidados com a infraestrutura escolar englobam múltiplos fatores, o que também concorda com a concepção de Sant’Anna (2015). Para a autora a conservação “é tratada em termos de manutenção permanente, utilização adequada e preservação da ambiência” (Sant’anna, 2015, p. 6), estabelecendo uma relação direta entre manutenção e uso dos espaços. Portanto, para dizer-se conservado, um espaço escolar precisa assegurar tanto a utilização adequada para a finalidade que foi concebido, quanto um ambiente propício ao desenvolvimento da sua atividade fim.

Nesse sentido, as subdivisões da SIN (diretoria de obras, gestão de parcerias, gestão de imóveis, de suprimento escolar e de infraestrutura tecnológica) denotam que a SEE/MG compreende a conservação da infraestrutura escolar como a manutenção não apenas do prédio, como também das suas condições de uso pela comunidade.

A partir da análise do organograma da SEE/MG, identifica-se uma diretoria específica dentro da SIN responsável pela gestão direta das obras: a Diretoria de Obras da Rede Estadual (DORE). Observa-se nas suas competências a tarefa de “executar e acompanhar as ações administrativas e operacionais relacionadas aos processos de construção, ampliação e reforma de prédios escolares” (Minas Gerais, 2023, p.17). Dentre as atribuições da DORE, destacam-se:

- III – acompanhar e orientar as Superintendências Regionais de Ensino quanto às ações de execução das obras nas unidades de ensino; [...]
- V – acompanhar, junto com as Superintendências Regionais de Ensino, a execução das obras aprovadas e adotar as medidas cabíveis para o cumprimento das metas estabelecidas no plano de trabalho aprovado;
- VI – coordenar a execução de atividades relativas à manutenção e conservação de bens imóveis da SEE, no âmbito de sua área de competência. (Minas Gerais, 2023, p. 17)

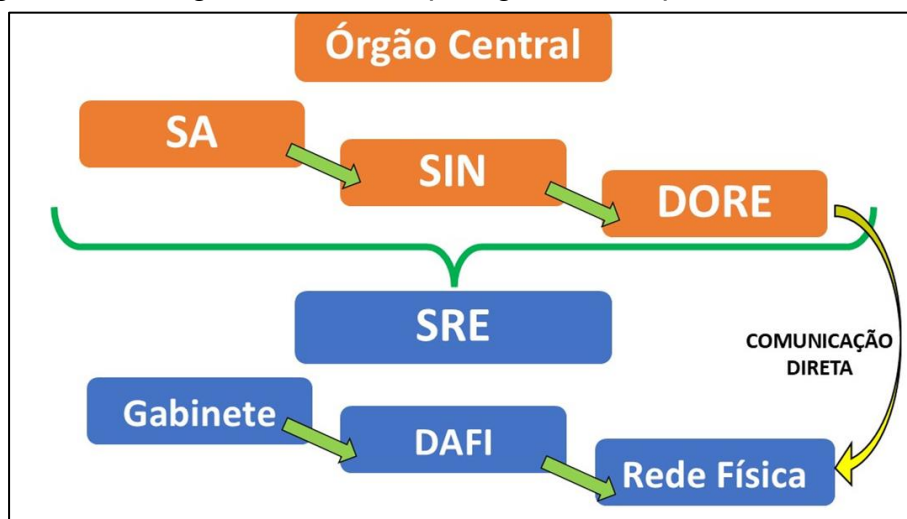
Note-se que a DORE é quem acompanha diretamente a gestão das obras, reformas e manutenções prediais junto das Superintendências Regionais de Ensino (SRE). Portanto, é ela o órgão responsável por orientar as regionais na realização das obras e das manutenções prediais realizadas nas escolas estaduais. Partem desta diretoria, portanto, as instruções de trabalho e manuais normativos que regulamentam a gestão de infraestrutura nas SRE – com suas respectivas equipes de Rede Física – e nas escolas.

A organização supracitada apresenta uma linha hierárquica bem definida para a gestão das obras. Essa linha parte da Subsecretaria de Administração (SA), passa pela Superintendência de Infraestrutura e Logística (SIN) e segue para a Diretoria de Obras da Rede Estadual (DORE), sendo que toda essa cadeia está alocada no órgão central da SEE/MG. É de lá que saem as orientações de infraestrutura para todas as regionais do estado.

Em se tratando especificamente da gestão de obras nas escolas, as orientações que partem da DORE para as SRE são muitas vezes direcionadas diretamente ao setor de Rede Física das regionais. O fluxograma a seguir (figura 2)

ilustra essa relação hierárquica e de comunicação entre o órgão central e as SRE na gestão dos processos de obras.

Figura 2 - Fluxograma de hierarquia: gestão dos processos de obras



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os fluxos de comunicação das SRE têm seu foco de articulação na figura do Superintendente Regional de Ensino, que por meio do seu gabinete recolhe as orientações e normativas expedidas pelo órgão central, bem como as demandas de outras entidades que atuam na sua região (Ministério Público, Prefeituras, Conselhos Tutelares, parlamentares, entre outros) e direciona seus processos de tomada de decisão a partir das diversas demandas recebidas.

O Superintendente, por meio do Gabinete, estabelece e mantém relacionamentos entre a SEE e outros órgãos da Administração Pública, promovendo a integração entre as entidades vinculadas e é este papel que garante a fluidez na troca de informações e alinhamento estratégico, além de atuar como suporte na organização das atividades administrativas, desempenhando um papel crucial na eficiência operacional. (Lopes, 2024, p. 26)

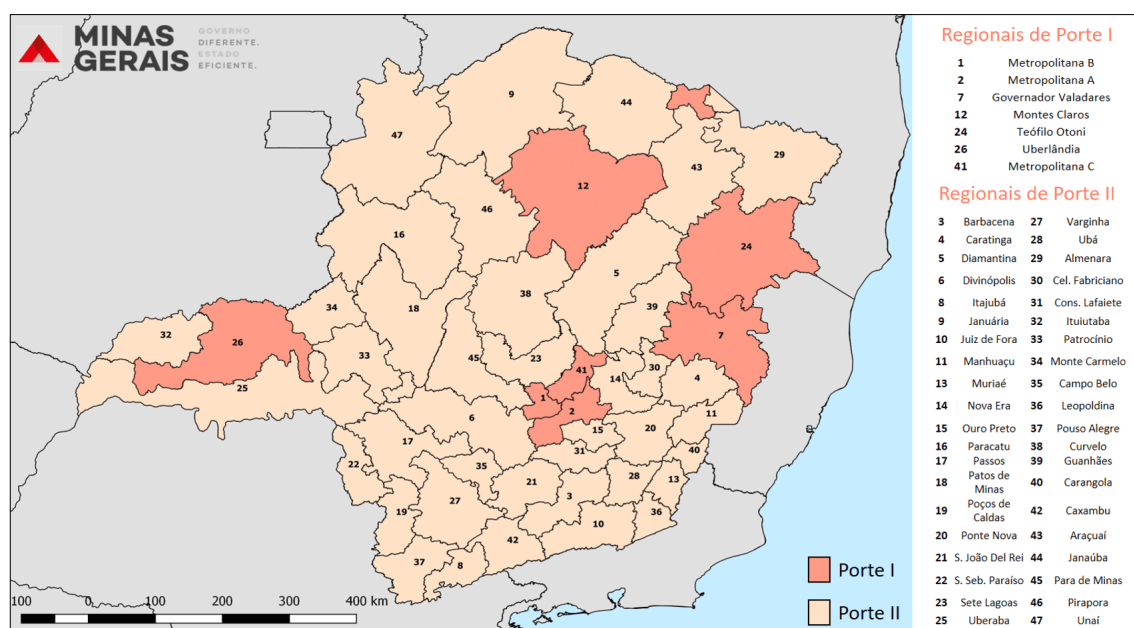
Nesse sentido, ainda que haja comunicação direta entre alguns setores do órgão central da SEE/MG com setores específicos das regionais (como no fluxo apresentado na figura 2), o direcionamento do Superintendente Regional de Ensino é que define a forma, alcance e limites para atuação da equipe de Rede Física, bem como a sua articulação com outras instituições, atores políticos e entidades.

De um modo geral, o papel desempenhado tanto pelo superintendente quanto pelos demais membros das equipes da SRE pode ser compreendido dentro do universo da Burocracia de Médio Escalão (BME).

A importância dessa burocracia está justamente em ser o elo entre o alto escalão e os executores das políticas públicas. Ela é, portanto, um dos principais responsáveis por conectar as fases de formulação e implementação. O BME age como um ator relevante e imprescindível, embora muitas vezes invisível. Para fazer com que as políticas elaboradas sejam colocadas em prática, ele tem a função primordial de traduzir decisões em ações. (Lotta; Cavalcante, 2015, p 13)

Toda a estrutura hierárquica apresentada converge para que as equipes das regionais atuem como BME, ilustrando a descrição dos autores citada acima. Há, pois, uma cadeia processual cujas decisões partem do órgão central e são recebidas em cada uma das 47 regionais do estado de Minas Gerais. As SREs, por sua vez, são responsáveis pela administração local de toda a educação pública estadual e dividem-se no território estadual conforme a Figura 3 apresenta:

Figura 3 - Mapa das Superintendências Regionais de Ensino



Fonte: site da SEE (2025).⁵

Note-se que há SREs de portes diferentes. As regionais de porte I apresentam estrutura organizacional mais complexa, tendo sua Diretoria Educacional subdividida

⁵ Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/#gallery-1> Acesso em 04 jun. 2026.

em área A e área B, conforme indica o decreto nº 48.709 (Minas Gerais, 2023). A definição do porte das SRE, por sua vez, considera múltiplos critérios que são determinados pelo nível de complexidade de gestão da regional. Dentre eles considera-se o número de municípios, o número de escolas, a dimensão territorial da SRE, o volume da população atendida (comunidade escolar e servidores), entre outros.

Todas as 47 SREs, por sua vez, são subdivididas em 3 diretorias internas: Diretoria Administrativa e Financeira; Diretoria Educacional; e Diretoria de Pessoal (Minas Gerais, 2023). Cada uma delas é responsável por estabelecer uma relação direta com as unidades escolares da regional naquilo que diz respeito à sua esfera de ação. Na organização interna das SRE – considerando a finalidade institucional de cada diretoria – a gestão de obras fica sob responsabilidade da Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI). Dentre suas atribuições, constam:

V – identificar necessidades, planejar e fornecer subsídios, em conjunto com a Diretoria Educacional, para a priorização do plano de obras de construção, de ampliação e de reforma de prédios escolares; VI – assessorar e orientar as escolas estaduais de sua área de abrangência na avaliação de suas condições de funcionamento relativas ao imóvel em que se situam, ao mobiliário, aos equipamentos e às instalações, aos materiais e aos serviços; (Minas Gerais, 2023, p. 39)

Merece destaque a percepção de que a DAFI possui atribuições análogas às da SA, porém direcionadas para as demandas particulares da regional. Por sua vez, a complexidade da gestão da SRE é destacada por Lopes (2024) que atribui à DAFI e à Diretoria Educacional responsabilidades específicas, as quais exigem uma comunicação fluida e coesa para assegurar a eficácia dos processos gerenciais, garantindo assim uma gestão eficiente e um consequente alcance dos objetivos educacionais em MG.

Na sequência dessa cadeia de gestão encontra-se o setor de infraestrutura das SRE, alocado sob a DAFI e responsável direto pela gestão da infraestrutura junto às escolas. No entanto, cabe destacar que, ainda que todas as superintendências regionais possuam este setor dentro dos seus quadros organizacionais, não há uma legislação que regule as suas competências específicas. Portanto, há certa autonomia para definir os fluxos internos de gestão e comunicação que organizam os

processos de obras e manutenção predial nas escolas. Tal autonomia, consequentemente permite tomadas de decisão que refletem a discricionariedade dos Burocratas de Médio Escalão que atuam na SRE.

Ao contrário do Burocrata de Nível de Rua, o Burocrata de Médio Escalão não trabalha exclusivamente com o atendimento do público-alvo, mas sim coordenando e comandando aqueles que implementam o serviço final. A burocracia de médio escalão é a única que lida com as categorias extremas da hierarquia da burocracia pública: tanto com o alto escalão quanto com a do nível da rua, mantendo certa autonomia em relação a ambas (Oliveira; Abrucio, 2018). A ausência de uma norma regulatória específica para os setores de Rede Física das regionais ilustra essa autonomia indicada pelos autores.

Apesar dessa ausência de regulação normativa, os setores de Rede Física contam sempre com a mesma estrutura organizacional interna: um coordenador, uma equipe de engenharia, e uma equipe de gestão de patrimônio. O coordenador – que exerce uma função comissionada – é o responsável pela gestão do setor. A equipe de engenharia é constituída por, pelo menos, um profissional da área da construção civil⁶ e fica responsável pela elaboração dos processos de obra (projetos, planilhas orçamentárias, relatórios técnicos, etc.), bem como pela fiscalização do seu andamento. Além disso, essa equipe também orienta a manutenção predial das escolas.

Outra atribuição do setor é a gestão de patrimônio: fica sob sua responsabilidade administrar tanto os imóveis das escolas estaduais, quanto o seu mobiliário – bens móveis classificados como permanentes e que exigem registro na carga patrimonial de cada instituição. Cabe destacar que, no decorrer da pesquisa, esta função do setor foi abordada apenas quando suas atribuições estiveram diretamente relacionadas à realização de obras, considerando que o objetivo deste trabalho foi tratar das dificuldades inerentes à gestão de infraestrutura das escolas estaduais.

Nesse sentido, cabe mencionar que a gestão de imóveis interfere na manutenção predial escolar em um aspecto muito específico: a impossibilidade de

⁶ Normalmente a equipe de engenharia das SRE é composta por engenheiros civis contratados por meio da empresa MGS. No entanto, não há impedimento algum de que essa equipe seja composta por profissionais de Arquitetura e Técnicos em Edificações.

realizar obras em imóveis cuja propriedade não seja do Estado de Minas Gerais. Via de regra, a SEE/MG não autoriza a realização de obras em escolas cujos imóveis sejam propriedade de terceiros. Ainda que a edificação escolar pertença a outro órgão público (prefeituras, outras instituições estaduais, etc.), faz-se necessário formalizar um processo de cessão, ou ratificar que há um processo de doação do imóvel em andamento, para que haja a possibilidade da realização de alguma obra no local.

Segundo levantamento realizado no Setor de Infraestrutura da SRE Divinópolis em 30/06/2025⁷, dentre os 135 endereços que compõem as 124 escolas da regional, havia – no período mencionado – 23 imóveis cujo registro não estava em nome do Estado de Minas Gerais. Destes, 04 escolas (ou endereços anexos) funcionavam em prédios alugados e 19 possuíam pendências na documentação. Essas pendências possuíam origens diversas: algumas unidades demandavam a formalização de um processo de cessão, outras requeriam doação dos prédios em que funcionavam e havia aquelas que, apesar de pertencerem ao Estado há muitos anos, não possuíam registro de imóvel conhecido, demandando a instauração de um processo de usucapião para regularização imobiliária.

Quando o imóvel de uma escola estadual apresenta quaisquer das pendências supracitadas, só é autorizada a realização de alguma obra na edificação sob condições muito específicas e mediante a apresentação de uma série de documentos que comprovam o funcionamento da instituição naquele local⁸. É possível constatar casos de escolas que funcionam há décadas no mesmo local e que, porém, não possuem o documento de registro de imóvel, seja porque ele simplesmente não existe, seja porque há um processo de doação em andamento (e que pode se arrastar por anos). Em outros, o imóvel da unidade pertence à prefeitura, mas não há um Termo de Cessão vigente, cuja formalização também pode demorar muitos meses, ou mesmo anos, a depender da articulação entre os órgãos doadores e o Estado de

⁷Os dados esmiuçados podem ser acessados pelo link: https://drive.google.com/file/d/1d_fxlvCALGADcBKP9wxP4BjRQtDVJil/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

⁸ As orientações oficiais e os documentos exigidos para realização de obras em escolas cuja situação jurídica do imóvel está irregular podem ser consultadas em formato digital no documento *2.Modelo de Justificativa para imóveis sem documentação regular*, disponível em: https://drive.google.com/file/d/1POkHNpqndv7sSC9SSXW0oQhUKXPBvto4/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

Minas Gerais. Processos de formalização como este são também conduzidos pelos setores de infraestrutura das regionais.

Na ponta do processo de conservação da infraestrutura escolar está a equipe gestora de cada unidade, representada pela figura do Diretor. Na Rede Estadual de Minas Gerais o cargo de Diretor é uma função comissionada ocupada por um servidor eleito pela comunidade. A Resolução nº 4.782 de 04 de novembro de 2022 determina dentre os critérios para a candidatura a diretor escolar que o servidor comprove:

- I – ser Professor de Educação Básica (PEB) ou Especialista em Educação Básica (EEB); [...]
- III - possuir curso de Pedagogia plena ou licenciatura plena ou bacharelado/Tecnólogo acrescido de Formação Pedagógica de Docentes;
- IV - no caso de candidato ao cargo de provimento em comissão de diretor, possuir Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual vigente na data de inscrição; (Minas Gerais, 2022, p.2)

Observa-se que não é exigido do candidato a diretor escolar que ele apresente conhecimentos técnicos a respeito dos processos de manutenção e conservação predial, tampouco competências administrativas relevantes ao exercício da função de gestor escolar. Apesar dessa lacuna nas exigências para provimento do cargo, Vandresen e Freitas (2014) indicam que o diretor escolar deve deter habilidades técnicas, humanas e conceituais que oportunizem a tomada de decisões e a resolução de problemas. Os autores também concordam que essas habilidades não são exigidas dos diretores no ato da sua candidatura, pois afirmam que para o Estado de MG “não há a necessidade de uma formação específica em administração/gestão escolar para o exercício da função de diretor” (Vandresen; Freitas, 2014, p. 17).

A resolução nº 4.782/2022 ainda chama a atenção em outro aspecto. Nesse documento, encontra-se a minuta de um termo de compromisso que deve ser assinado por todo diretor recém empossado, por meio do qual ele declara assumir a responsabilidade pela gestão administrativa e financeira da escola nos seguintes termos:

- a. prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência da Caixa Escolar, observando as legislações e normas que regulamentam a execução administrativa e financeira da escola;
- b. assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-me por todos os atos praticados na gestão da escola;

- c. manter regular a situação fiscal da Caixa Escolar nas receitas federal, estadual e municipal; [...]
- h. zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, prezando pela conservação e recuperação;
- i. comunicar tempestivamente à Superintendência Regional de Ensino (SRE) a necessidade de intervenção na rede física da escola e realizar, quando autorizado pela SRE, serviços de manutenção da infraestrutura, para garantir boas condições dos espaços escolares; (Minas Gerais, 2022, p. 12)

Ressalte-se que neste trecho do termo percebe-se que se espera do diretor recém empossado o comprometimento com tarefas de gestão que demandam um arcabouço de conhecimentos e habilidades que não faziam parte dos requisitos mínimos exigidos à sua candidatura, haja vista que ele obrigatoriamente egressa dos cargos de professor ou supervisor escolar (Minas Gerais, 2022). Ou seja, o diretor assume o compromisso de conservar e manter a infraestrutura da unidade, bem como de cumprir as normas legais que regem o processo de compras públicas e gestão da Caixa Escolar sem necessariamente saber como fazê-lo⁹.

Em contrapartida, a Lei nº 9.394/96 (LDB), no artigo 64, impõe que a formação do diretor escolar deve ser “feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação” (Brasil, 1996, p. 27). No entanto, ao se analisar o estado da questão a respeito do que indica a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar, observa-se estudos que revelam como a formação inicial dos diretores “foi insuficiente ou precária na medida em que não atenderam às necessidades profissionais e as demandas impostas pelas recorrentes mudanças no cotidiano escolar” (Tamião; Machado, 2022, p. 14). No estudo, as autoras ainda apontam que a formação inicial na graduação é insuficiente para atender às demandas impostas pelo cotidiano de atuação, bem como para o exercício das funções de diretores.

Em outro sentido, o Plano Nacional de Educação (PNE, Lei nº 13.005/2014), cuja vigência já está em fase final, indica na estratégia 8 da Meta 19 – tratando das exigências para a efetivação da gestão democrática – que a formação dos diretores é responsabilidade dos entes federados e deve ser desenvolvida de maneira continuada

⁹ É preciso destacar que a participação em cursos preparatórios de formação ou mesmo a apresentação de especialização em gestão escolar não faz parte dos pré-requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Diretor. Além disso, não há obrigatoriedade das regionais ou mesmo da SEE/MG ofertarem momentos de formação aos candidatos à direção escolar a fim de capacitá-los ao exercício do cargo antes da sua investidura como gestores.

em “programas de formação de diretores e gestores escolares” (Brasil, 2014, p. 84). Entretanto, Cecília Tamião e Cristiane Machado (2022) a partir da discussão de diversos especialistas afirmam que as políticas de formação continuada são marcadas pela falta de planejamento sistematizado e intencional, sendo que em algumas vezes há excessos de ações formativas e em outras há ausência ou ainda a existência de ação isolada, desconsiderando a realidade e a necessidade dos diretores escolares.

Portanto, apesar do que preconizam alguns documentos orientadores oficiais, como a LDB e o PNE, as pesquisas mencionadas evidenciam a persistência de lacunas significativas na formação dos diretores das escolas estaduais de Minas Gerais.

Apresentados os atores que compõem o universo deste trabalho é preciso compreender como eles interagem entre si no atendimento das demandas específicas de obras e manutenção predial na SRE Divinópolis. A dimensão desta SRE, bem como dos problemas de infraestrutura presentes nas escolas da regional foram objeto da análise a seguir. Além disso, debateu-se o fluxo de trabalho instituído para a efetivação das obras, bem como para a conservação e manutenção predial das unidades escolares da Rede Estadual.

2.2 A GESTÃO DA INFRAESTRUTURA NA SRE DIVINÓPOLIS: ENTRE O IDEAL E O REAL.

Nesta seção, as demandas de manutenção predial e obras das escolas da SRE Divinópolis são apresentadas de maneira mais detalhada. Com isso, torna-se possível conhecer tanto a dimensão dos problemas da regional, quanto a maneira como os atores envolvidos nesse processo de gestão da infraestrutura interagem entre si a partir dos seus respectivos contextos. Também são abordadas as relações institucionais e as orientações oficiais que conduzem os processos de conservação da infraestrutura escolar. As 124 escolas da SRE Divinópolis estão espalhadas pela regional com a seguinte configuração:

Tabela 1 - Municípios da SRE Divinópolis

Município	Distância da sede (km)	Nº de escolas
1. Divinópolis	-----	32
2. Carmo do Cajuru	15	06
3. São Gonçalo do Pará	25	02
4. São Sebastião do Oeste	26	01
5. Itaúna	41	13
6. Perdigoão	41	01
7. Pedra do Indaiá	43	02
8. Nova Serrana	45	07
9. Araújos	51	01
10. Carmo da Mata	53	01
11. Cláudio	55	03
12. Itapecerica	62	08
13. Itatiaiuçu	66	01
14. Santo Antônio do Monte	66	04
15. Oliveira	71	06
16. Arcos	95	06
17. Lagoa da Prata	97	08
18. Itaguara	98	03
19. Moema	98	01
20. Pains	100	02
21. Piracema	102	01
22. Carmópolis De Minas	106	02
23. Japaraíba	113	01
24. Iguatama	116	01
25. Luz	122	04
26. Passa Tempo	128	01
27. Córrego Danta	154	01
28. Bambuí	155	03
29. Tapiraí	170	01
30. Medeiros	193	01

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir da Tabela 1, observa-se os números que evidenciam a dimensão territorial da SRE Divinópolis. A amplitude do território atendido é um fator que acrescenta grande volume de trabalho ao acompanhamento que o setor de Rede Física realiza nas escolas da regional. Visitar periodicamente as unidades – sendo que algumas estão muito distantes do município sede – para averiguar suas condições estruturais é tarefa que apresenta alguns complicadores. Entre eles estão o acúmulo

de serviços administrativos (que deixam de ser executados em virtude das visitas), ou ainda a falta de veículos para realização das viagens.¹⁰

As visitas da equipe de Rede Física têm objetivos diversos, tais como a fiscalização de obras, orientação aos diretores sobre procedimentos de manutenção predial e a realização de vistorias para elaboração de laudos técnicos. Via de regra, um dos carros da SRE fica disponível para uso diário do setor, já que o grande volume de obras e demandas gerais exige que todos os dias um dos membros da equipe se desloque para visitar alguma escola na regional, sendo muito comum a organização logística para que, durante uma única viagem, sejam vistoriadas várias unidades¹¹.

Considerando, ainda, que há uma agenda pré-programada pelo setor para realização das fiscalizações de obras, o cancelamento de qualquer viagem não apenas desorganiza todo o cronograma de trabalho das semanas subsequentes, como ainda inviabiliza o acompanhamento sistematizado das obras sob responsabilidade técnica dos engenheiros. Ao deixar de visitar uma obra, aumenta-se a possibilidade de que a empresa contratada execute serviços com baixo rigor técnico, dificultando a fiscalização e favorecendo o desenvolvimento de uma reforma com baixa qualidade. Segundo levantamento realizado no setor de Rede Física¹², entre março e julho de 2025, por exemplo, foram canceladas 7 visitas técnicas por falta de veículos disponíveis. Nas referidas visitas seriam realizadas 12 vistorias de obras em 9 unidades escolares de 7 municípios diferentes.

Com base, ainda, na documentação organizada pela Rede Física¹³, foi realizado um levantamento das necessidades de obras e reformas das escolas da

¹⁰ A SRE Divinópolis conta com 5 automóveis disponíveis para atender toda a regional que além das demandas específicas do gabinete atendem todas as diretorias e setores. Considerando a alta rotatividade dos carros e motoristas, é muito comum que nem todos consigam realizar as viagens programadas, haja vista o grande volume de demandas, bem como a necessidade de manutenção programada ou corretiva nos carros.

¹¹ Em 14/11/2025 foi realizado um balanço geral dos serviços executados pelo setor de Rede Física da SRE desde agosto de 2024. Nesse período estima-se que foram realizadas pelo menos 300 visitas do setor em escolas da regional. Os cálculos deste balanço podem ser consultados no documento digital disponível em: https://drive.google.com/file/d/15YMSI8EGm0si63e4zNqGK5eld6yB9stH/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

¹² Os dados a respeito da agenda de viagens do setor constam no documento digital *4. Organização de viagens e visitas - Rede Física 2025*, disponível em https://drive.google.com/file/d/1g3rpO9oJsDq7ckCXImSoqn4Oz-MBSDgp/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

¹³ Os dados que subsidiaram esta análise constam nos documentos *5. ENTRADA E CLASSIFICAÇÃO DE DEMANDAS – 15.11.2024* e *6. ENTRADA E CLASSIFICAÇÃO DE*

regional. Esse levantamento, em um primeiro momento, tinha por objetivo reunir informações que subsidiariam a gestão dos processos de obra do setor, identificando as demandas com a finalidade de organizar internamente a gestão da Rede Física na SRE.

O primeiro levantamento, concluído em novembro de 2024, identificou 59 processos de obras na regional, dos quais apenas 3 estavam concluídos. Desde então, o setor otimizou o registro dos dados para alinhá-los ao fluxo da SEE/MG, resultando em um segundo mapeamento em setembro de 2025. Este registrou 108 processos, com 16 concluídos até 29/09/2025. Ambos os levantamentos consideram 2020 como marco inicial, ano a que remontavam as demandas mais antigas do setor..

Tabela 2 - Demandas de obras nas escolas estaduais administradas pelo Setor de Infraestrutura (Rede Física) da SRE Divinópolis (15/11/2024)

Ano de início	Status atual						Total
	1. Não iniciado	2. Em elaboração	3. Aguardando aprovação da DORE	4. Em Contratação	5. Em obras	6. Concluído	
2020	1	2	0	3	0	0	6
2021	0	0	1	0	3	0	4
2022	3	1	1	2	2	0	9
2023	1	2	5	0	6	2	16
2024	10	2	4	3	5	0	24
Totais	15	7	11	8	16	2	59

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A partir da Tabela 2 é possível constatar que até novembro de 2024 havia demandas de anos anteriores que, apesar de serem conhecidas pelo setor, ainda não tinham seu levantamento sequer iniciado. Além disso, de um total de 35 demandas existentes entre 2020 e 2023, apenas 13 haviam se transformado em obras, sendo que em novembro de 2024 (data de realização desse levantamento) apenas 2 dentre as 13 haviam sido concluídas. Outro destaque é que 22 dessas demandas, recebidas entre 2020 e 2023 (quase 63%), sequer haviam iniciado suas obras em novembro de 2024, ressaltando o acúmulo de serviços no setor de Rede Física.

A Tabela 3, a seguir, apresenta os dados atualizados em setembro de 2025:

Tabela 3 – Demandas de obras nas escolas estaduais administradas pelo Setor de Infraestrutura (Rede Física) da SRE Divinópolis (29/09/2025)

	1. NÃO INICIADO	2. EM ELABORAÇÃO	3. AGUARDANDO APROVAÇÃO DORE	4. AGUARDANDO TC	5. EM CONTRATAÇÃO	6. AGUARDANDO PAGAMENTO	7. EM OBRA	8. EM AJUSTE	9. CONCLUÍDO	Totais
2020	1	1	0	0	0	1	1	1	2	7
2021	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4
2022	4	0	0	0	1	0	1	0	3	9
2023	4	0	0	2	0	0	2	1	6	15
2024	18	1	0	4	1	5	7	3	4	43
2025	21	1	0	2	1	0	5	0	0	30
Totais	48	3	0	8	3	6	18	6	16	108

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Tabela 3 foi elaborada com um maior número de detalhes, o que permite vislumbrar mais precisamente o fluxo dos processos de obras. Elaborada dessa maneira para permitir ao setor de Rede Física um acompanhamento mais direto de cada processo dentro do fluxo de trabalho da SEE/MG, essa tabela também apresenta algumas defasagens nos atendimentos do setor. É possível constatar que havia 27 demandas de anos anteriores que sequer tiveram seus processos iniciados, sendo que destas, 1 é de 2020, 4 são de 2022 e outras 4 de 2023. Além disso, dos mesmos 35 processos iniciados entre 2020 e 2023, 21 tornaram-se obras até o levantamento de 29/09/2025.

A fim de facilitar a compreensão das tabelas, deve-se considerar que a organização feita pelo setor de Rede Física para gerir os processos de obra segue um fluxo, cujas etapas transcorrem de maneira linear, conforme indicado no Quadro 1:

Quadro 1 - Fluxo dos processos de obras (SRE Divinópolis) conforme tabelas 2 e 3.

Tabela 2	Tabela 3	Descrição das etapas do fluxo
1. Não iniciado	1. Não iniciado	Demandas conhecidas pela SRE, porém cujo atendimento ainda está por começar.
2. Em elaboração	2. Em elaboração	Obra está em fase elaboração da documentação pela equipe de engenharia (projeto, planilha orçamentária, parecer técnico, etc.).
3. Aguardando aprovação da DORE	3. Aguardando aprovação da DORE;	A documentação pertinente já foi enviada para o órgão central (SEE/MG), mas ainda não se obteve aprovação para contratação da obra; Obra já foi aprovada, porém

	4. Aguardando TC	SEE/MG não destinou um Termo de Compromisso (orçamento financeiro).
4. Em contratação	5. Em contratação; 6. Aguardando pagamento.	O processo de obras foi aprovado pelo órgão central e sua contratação está em andamento sob responsabilidade da SRE e da escola; contratação foi finalizada, porém SEE/MG ainda não depositou o recurso financeiro na conta da escola.
5. Em obras	7. Em obras; 8. Em ajuste	A intervenção e serviços contratados estão em fase de execução; obra demandou algum ajuste.
6. Concluído	9. Concluído	As obras foram finalizadas com o acompanhamento da Rede Física.

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

A partir do levantamento apresentado nas Tabelas 2 e 3, observa-se que várias unidades escolares aguardam há anos a realização de reformas e melhorias. Destaca-se ainda que em algumas delas o processo de elaboração dos projetos de engenharia sequer havia sido iniciado nos recortes temporais apresentados. A baixa capacidade de atendimento do setor foi uma das hipóteses levantadas por esta pesquisa para justificar esse acúmulo de demandas, pois, conforme indicado no capítulo introdutório, entre 2023 e 2024, a Rede Física contava apenas com um coordenador e um engenheiro o que contribuiu para o aumento do número de solicitações não atendidas ou atendidas apenas parcialmente.

A análise desses dados ainda permite entrever outras dificuldades na condução geral das obras que reafirmam a hipótese levantada. Na Tabela 3 é possível perceber que dos 48 processos de obra não iniciados, 9 deles ainda eram relativos ao intervalo de 2020 a 2023, ou seja, quase 19% do total. Em outra perspectiva, analisando apenas os dados de 2024 (Tabela 3), observa-se um total de 43 processos de obra, dos quais 14 transformaram-se efetivamente em obras, sendo que somente 4 foram concluídos. Além disso, percebe-se ainda 18 processos de obra – cerca de 42% do total daquele ano – que não haviam sequer iniciados à época do levantamento.

Fica evidente, pois, que mesmo após a chegada de mais dois engenheiros, em julho de 2024, a equipe de Rede Física da SRE Divinópolis ainda detinha um volume imenso de demandas de obras, constatando-se um subatendimento das solicitações, haja vista não apenas o acúmulo de serviços, como também a demora em atender

alguns deles, que se arrastavam desde anos anteriores. As razões para esse subatendimento, bem como a necessidade de se compreender os fatores que dificultam a realização de obras nas escolas estaduais foram alguns dos questionamentos iniciais que suscitaram o surgimento deste trabalho de pesquisa.

Outra hipótese levantada, é que um dos motivos que levaram a esse acúmulo de demandas passa pelos fluxos de gestão dos processos de obra e pelas formas de destinação dos recursos financeiros. É preciso, pois, compreender esse fluxo a fim de mapear o caminho percorrido para a efetivação de cada obra realizada nas escolas. Dessa maneira é possível conhecer melhor os meandros desse processo.

Figura 4 - Fluxo de obras da SEE/MG com indicação do setor responsável



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A etapa 1 do fluxo¹⁴ representa o primeiro contato do setor de Rede Física com o processo de obras. Um engenheiro visita a escola e realiza o levantamento das medidas e dimensões da unidade para subsidiar a elaboração da planta baixa do

¹⁴A DORE disponibilizou para as regionais uma imagem ilustrativa com outro detalhamento deste mesmo fluxo, que está disponível em: https://drive.google.com/file/d/1LcO9bjMa8asJe90sZ_nWE7NHM6OHk7IK/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

imóvel e, conseqüentemente do projeto da obra. Nessa visita, verifica-se a viabilidade técnica de atendimento da solicitação inicial.

Na sequência (etapa 2), o engenheiro debruça-se sobre os dados levantados e elabora todos os documentos técnicos da obra. Ele produz, então, o projeto, a planilha orçamentária, um relatório fotográfico da situação atual da escola e um relatório técnico justificando a necessidade da obra e atestando a sua viabilidade.

Na etapa 3, o coordenador de Rede Física reúne esses documentos e acrescenta ao processo outros documentos administrativos providenciados pela escola, tais como a Ata do Colegiado Escolar ratificando a necessidade da obra, ofícios direcionados a parlamentares que concederam recursos por meio de emendas ou ainda notificações de órgãos fiscalizadores (como a Defesa Civil) cobrando a realização da reforma. Toda a documentação é inserida no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e despachada virtualmente para a Diretoria de Obras da Rede Estadual (DORE).

Como indicado, as etapas de 1 a 3 são elaboradas inteiramente pela equipe do setor de Rede Física (fluxo interno da SRE). Das análises iniciais ao envio da documentação para a DORE, há todo um processo técnico cuja elaboração é afetada por vários motivos, desde a própria complexidade da demanda até as dificuldades logísticas e de recursos humanos (disponibilidade de veículos para as visitas, eficiência dos equipamentos e ferramentas do setor, entre outros). Comparando este fluxo com a Tabela 2 apresentada anteriormente, fica claro que a coluna 2 (2.Em elaboração) contempla exatamente as etapas 1,2 e 3 do fluxo (Fig. 4).

A etapa 4, por sua vez, é de responsabilidade da DORE que define pela validação ou não dos processos enviados. Esta etapa é externa à SRE. Em caso de não validação, os processos retornam à superintendência para que a Rede Física realize as correções e os reenvie. Este trâmite é todo virtual, sendo que as comunicações ocorrem por *e-mail* e SEI, estendendo-se dessa maneira até a aprovação definitiva pela DORE.

É preciso destacar que as devolutivas não possuem prazo mínimo estipulado. A ausência desse prazo leva à seguinte conclusão: não é possível prever o tempo de elaboração de um processo de obras, já que o tempo que um processo demora para ser analisado pela DORE ou mesmo ser corrigido pela equipe da SRE é incerto. Esse tempo depende de uma série de questões relacionadas ao volume e à natureza dos

serviços executados tanto na regional, quanto no órgão central. É digno de nota que, a partir dos levantamentos realizados, foi possível constatar alguns casos de processos que permaneceram nesse fluxo de validação por vários meses.

Após a aprovação dos documentos técnicos, a SRE aguarda a formalização do Termo de Compromisso (TC) relativo à obra (etapa 5, Fig. 4), o que também ocorre por meio de um fluxo externo à regional. A emissão do TC significa que o governo estadual se comprometeu a destinar o recurso à escola para atender àquele objeto previamente definido, no caso, a execução da obra. Somente após a emissão deste Termo é que a SRE está autorizada a prosseguir com a contratação. Portanto, as etapas 4 e 5 do fluxo de obras, correspondem à coluna 3. *Aguardando aprovação da DORE*, observada na Tabela 2.

Há uma consideração importante a ser feita sobre esta etapa. O TC pode ser destinado à escola de duas formas: por compromisso direto do governo com a caixa escolar; ou por meio de emendas parlamentares que determinam que o governo destine recurso específico para a escola. A respeito das emendas parlamentares deve-se destacar que nos últimos anos ocorreu um crescimento do papel do poder legislativo na distribuição de recursos para execução descentralizada.

Considerando que não há critérios socioeconômicos estabelecidos para orientar a destinação das emendas parlamentares, é fundamental fazer um exame mais apurado dos efeitos desse crescimento expressivo do Legislativo como definidor da partilha orçamentária de recursos livres entre estados e municípios, principalmente. (Resende; Pires, 2024, p.12)

As considerações de Resende e Pires (2024) justificam a necessidade de uma análise mais criteriosa sobre a relação das emendas parlamentares e a realização de obras nas escolas estaduais. A destinação das emendas parlamentares para obras é definida por critérios externos à SRE, sendo que algumas unidades escolares acabam recebendo maior aporte de recursos que outras.

É fundamental destacar que a realização de qualquer reforma dentro das escolas estaduais – seja uma manutenção predial, seja uma obra de grande porte –, depende da alocação de recursos por parte do poder público. Tais recursos, por sua vez, dependem diretamente do engajamento dos atores políticos envolvidos, os quais, consequentemente, são influenciados pelo cálculo das vantagens e desvantagens desse tipo de investimento. Reforçando essa premissa Conde (2020) esclarece que:

As políticas públicas (*policies*) têm uma relação direta com a política (*politics*), sendo em grande medida produzida pela ação desta segunda sobre as primeiras. Portanto, nada de neutralidade ou da ausência de interesses. Esse quadro envolve decisões onde critérios normativos (envolvendo valores) estão em disputa e compreendem decisões e ações relativas à alocação de recursos variados. (Conde, 2020, p.81)

O contexto apresentado por Conde, portanto, tece o pano de fundo sobre a influência direta da concessão de emendas parlamentares e sua relação com a conservação da infraestrutura das escolas estaduais. Há diretores escolares que movimentam esforços junto a representantes do poder legislativo e conseguem captar emendas para realização de obras e manutenção na sua unidade. A concessão desse tipo de investimento nem sempre depende do poder executivo, já que em alguns casos a emenda é destinada com caráter impositivo, obrigando o governo a conceder o recurso. Desse modo, seja pela proatividade e rede de relações do diretor escolar, seja pelo interesse político de outros atores envolvidos no processo, há uma distribuição desigual de recursos entre as escolas. É importante frisar que essa distribuição não necessariamente considera critérios técnicos.

Destaca-se, ainda, que é o governo do estado a instituição responsável por aprovar os processos de obra e depositar o recurso na conta das escolas. A autorização e validação desses processos é expedida pela DORE, enquanto a emissão dos Termos de Compromisso e depósito da verba é determinado pela Subsecretaria de Administração (SA). Nesse sentido, para aprovar obras em escolas estaduais o governo também avalia diversos fatores que consideram critérios tanto técnicos quanto políticos. Portanto, para investir em determinada escola ou região o governo considera tanto a necessidade da obra e da disponibilidade orçamentária, quanto o cálculo político sobre a vantajosidade deste processo. Dessa maneira, fica evidente que o universo de tomada de decisões transita em ambientes politicamente conflitantes, cuja compreensão “envolve identificar processos de resistência, acomodações, subterfúgios e conformismo dentro e entre as arenas da prática, e o delineamento de conflitos e disparidades entre os discursos nessas arenas” (Mainardes, 2006, p. 50).

A destinação de emendas parlamentares para obras nas escolas acaba sendo um dos critérios balizadores do investimento do estado na infraestrutura escolar. São

as emendas que acabam direcionando o trabalho de elaboração dos processos de obra e não necessariamente a necessidade de se investir em escolas para melhorar a sua infraestrutura precarizada. Abre-se, portanto, a possibilidade de um aprofundamento das desigualdades de infraestrutura entre as escolas estaduais, já que a destinação de recursos para obras nem sempre segue critérios de ordem técnica.

Ao analisar esse cenário considerando de que forma as consequências das desigualdades entre os prédios escolares impacta os índices de aprendizagem, Petrus (2013) evidencia a necessidade de implantação de políticas educacionais por parte do Poder Público de modo a “assegurar a igualdade de oportunidades educacionais a todos os alunos que frequentam diariamente as escolas da rede estadual de ensino em Minas Gerais” (Petrus, 2013, p. 82-83).

Dando continuidade à análise do fluxo de obras, tem-se que somente após a emissão do TC (etapa 5) – independente se de origem parlamentar ou não – é que a unidade escolar realiza a contratação da reforma. Para fazê-lo ela conta com as orientações e suporte técnico do setor de Prestação de Contas da SRE (etapa 6), o qual orienta a escola passo a passo até a finalização deste processo. Esta parte do fluxo é também externa ao setor de Rede Física da SRE Divinópolis.

Após a efetivação da contratação pela escola, a Rede Física recebe do setor de Prestação de Contas os dados de homologação do contrato (empresa vencedora do certame, valor final da obra, etc.) e os envia à DORE por meio de um formulário virtual específico. A partir de então, aguarda-se o pagamento do recurso: a SA, como apontado anteriormente, é quem determina o depósito da verba na conta da Caixa Escolar (etapa 7), sendo que a SRE não detém controle algum sobre esse processo. Estas duas etapas do fluxo de obras (6 e 7) correspondem à coluna 4 (4.Em Contratação) apresentada na Tabela 2.

Destaca-se que a contratação de obras é feita por meio de ampla concorrência entre empresas, sendo que a vencedora é aquela cuja proposta apresenta menor valor global para a execução da obra. Portanto, para aumentar a sua competitividade as empresas oferecem descontos, o que reduz o valor previsto inicialmente nas planilhas orçamentárias elaboradas pela equipe de engenharia da SRE.

Diante desse contexto, há uma diferença importante envolvendo o pagamento às escolas dos recursos destinados a partir de emendas parlamentares. Via de regra

o governo deposita na conta da Caixa Escolar o valor exato formalizado no contrato de prestação de serviços assinado com a empresa vencedora do processo. Este valor, por sua vez, é menor que a verba total indicada no Termo de Compromisso, pois para o depósito do pagamento à escola considera-se o desconto oferecido pela empresa que irá executar a obra. No entanto, quando o Termo de Compromisso é originado a partir de um recurso de emenda, o governo deposita o valor integral indicado pelo parlamentar, desconsiderando o desconto oferecido pela empresa vencedora. Desse modo, em obras cujo recurso foi destinado por meio de emenda parlamentar, normalmente a escola detém mais dinheiro em caixa do que o valor da obra em si, permitindo à SRE mais possibilidades de aproveitamento dos recursos residuais para complementação da reforma planejada originalmente. Essa particularidade amplia ainda mais as desigualdades na alocação de verbas para as escolas estaduais.

Após o depósito do recurso pela SEE/MG na conta específica para este fim administrada pela Caixa Escolar (etapa 8), o setor de Rede Física se reúne com a direção da unidade e a empresa contratada para dar ordem de início à reforma e reforçar junto às partes as orientações de execução técnica e as obrigações contratuais. A partir de então, acompanha-se passo a passo a execução da obra – conforme estabelecido no contrato de prestação de serviços – fazendo a fiscalização, as medições e autorizando a escola a realizar os pagamentos a cada etapa executada. Este ponto do fluxo coincide com a coluna 5 (5.Em obras) da Tabela 2.

Todo este processo de acompanhamento das obras demanda visitas periódicas para fiscalização, bem como um diálogo por meio de documentos oficiais (relatórios de medição, notificações, etc.) que ratificam a realização de cada etapa da obra e autorizam a liberação dos pagamentos. Este diálogo ocorre majoritariamente via endereços eletrônicos institucionais.

O processo de fiscalização e acompanhamento das obras realizadas nas escolas é bastante complexo, sendo que há diversos fatores que lhe agregam dificultadores. Perez (2011) ilustra esses dificultadores ao relatar que:

Para o acompanhamento de obras, a SEE-MG possui pequeno corpo técnico e infraestrutura básica insuficiente, como falta de carros, motoristas e recurso de diárias (no caso do interior do Estado). Quando o técnico da SEE consegue ir às escolas, o problema, normalmente, já ocorreu, pois com frequência o empreiteiro não executou a planilha autorizada pela SEE-MG e utilizou os recursos para outras finalidades. (Perez, 2011, p. 83)

Os apontamentos da autora ecoam na realidade da SRE Divinópolis, como pode ser observado na ocasional falta de veículos para as viagens – já apontada anteriormente –, ou mesmo nas intercorrências inerentes à execução das obras em si – como a realização de serviços não previstos originalmente, fato que também ocorre na regional.

A execução da obra pode apresentar outro complicador, já que algumas reformas precisam ser paralisadas para a realização de ajustes. Nesse processo de acompanhamento, o engenheiro fiscal da SRE pode identificar com antecedência as inconsistências na planilha ou no projeto e já encaminhar ao órgão central esse processo de ajuste. Caso o ajuste seja aprovado pela DORE antes da execução da referida etapa da obra não é necessário paralisar as atividades da empresa naquela frente de trabalho. Contudo, se não ocorre essa identificação de maneira antecipada, a orientação oficial é paralisar a frente de obra e aguardar a aprovação do processo de ajuste, já que a Instrução de Trabalho 2025 aponta que:

22.2.2 Em qualquer situação, o processo de ajuste deve **impreterivelmente** ter a **prévia** autorização e validação da equipe da SEE-Órgão Central, **antes da execução dos serviços ajustados**. (Minas Gerais, 2025a, p. 60, grifos nossos)

Os ajustes acontecem quando surge a necessidade de adequar os quantitativos de materiais e/ou a execução dos serviços, além da alteração de projetos e metas na construção. Os ajustes de obra, apesar de não discriminados no fluxo apresentado, podem ser muito complexos e também precisam de aprovação da DORE, conforme citado anteriormente.

Para facilitar esse entendimento sobre o fluxo, é como se a obra retornasse à etapa 1 (Figura 4, p. 39). O engenheiro, visita o local para averiguar a necessidade e os detalhes do ajuste, elabora todo o processo (alteração de projeto e/ou planilha, relatório fotográfico, parecer técnico, etc.) e o encaminha para a aprovação da DORE que, por sua vez, pode solicitar quantas correções julgar necessárias até a ratificação das adequações pleiteadas. Após aprovação do ajuste, caso tenham sido paralisadas, as obras são retomadas

É comum as obras contarem com mais de um ajuste, sobretudo aquelas que são mais complexas e/ou de grande porte, já que a execução dos serviços acaba

apresentando contextos práticos impossíveis de serem previstos na etapa de elaboração de projetos e planilha orçamentária.

Nessa perspectiva, considerando o dinamismo dos processos de obra como um todo, a complexidade na formalização dos ajustes pode ocasionar morosidade na execução. A esse respeito, Perez (2011) descreve o seguinte cenário que também encontra aderência na realidade das obras da SRE Divinópolis:

Como a planilha de serviços normalmente não reflete a realidade das necessidades da escola, a empresa acaba executando serviços que não constam na planilha licitada (sem autorização da SEE/MG) e, como o diretor não tem compreensão da planilha de serviços e do projeto, ele aceita estes serviços. [...] Quando o Engenheiro/ Arquiteto da SRE vai à obra, o problema já ocorreu, e com as seguintes consequências: a aceitação dos serviços com a regularização da situação, paralisação da obra, litígio, retrabalho, advertência, exoneração da diretora e outras. (Perez, 2011, p. 81-82)

Os apontamentos da autora revelam que os processos de obras nas escolas estaduais estão sujeitos a vários problemas que afetam desde a execução dos serviços em si, até as relações pessoais e institucionais entre os sujeitos envolvidos. Os entraves que decorrem deste processo podem levar a ocorrências que vão desde a aceitação de um serviço de baixa qualidade, até mesmo à exoneração do diretor escolar, responsável legal pelo contrato da obra. Destaca-se que o trecho de Perez (2011) tangencia uma das hipóteses levantadas pela pesquisa: como a limitação técnica do diretor no acompanhamento das reformas pode contribuir para dificultar a gestão da infraestrutura escolar.

Encerrada a obra, a unidade escolar deve realizar a prestação de contas (etapa 9), processo acompanhado e ratificado no setor homônimo da SRE. A partir desse ponto, a Rede Física não tem mais a responsabilidade de acompanhar o processo, dando a obra como concluída.

Portanto, conforme abordado no decorrer do texto, cada uma das etapas apontadas apresenta pontos sensíveis que podem atrasar a elaboração e/ou a execução da obra. Na etapa 1 a dificuldade pode acontecer na falta de veículos disponíveis para visitar as escolas. Nas etapas 2 e 3 a equipe de Rede Física pode não dispor de equipamentos e ferramentas necessárias ao desenvolvimento do projeto (falhas na rede de internet da SRE, falta de licenças vigentes para uso dos softwares de desenho de projetos, entre outros). As etapas 4 e 5 dependem de um

fluxo externo à regional e que normalmente demora de algumas semanas até alguns meses para sua efetivação (podendo chegar a períodos muito longos). A contratação (etapa 6) pode sofrer com dificuldades burocráticas de diversas ordens, tais como a interposição de recursos ao processo pelas empresas concorrentes ou mesmo a necessidade de se frustrar o certame em virtude de algum erro de condução pela escola. Mesmo após a finalização do processo de contratação, a SEE/MG ainda pode demorar muito a depositar a verba na conta da escola (etapa 7), o que inviabiliza que se dê ordem de início aos trabalhos da empresa. A execução da obra, por sua vez, também pode apresentar vários entraves, inclusive recebendo ajustes que demoram até mesmo alguns meses para sua elaboração e aprovação. Note-se que em todas as etapas de gestão da infraestrutura escolar há potenciais entraves e dificultadores. Essa realidade não é exclusiva da SRE Divinópolis, sendo relatada também na literatura acadêmica:

Os atores envolvidos no processo de contratação e execução de uma obra enfrentam várias circunstâncias que podem resultar no insucesso da gestão do empreendimento público. Como tradicionais problemas e principais embaraços, historicamente conhecidos, pode-se destacar obstáculos com repasses de verbas, baixa qualidade de projetos básicos e especificações licitados, alterações ou falta de planejamento, entre outros fatores que vão além da esfera técnica. (Santos *et al.*, 2021, p. 90-91)

O cenário revelado pelos autores permite vislumbrar uma profusão de fatores que dificultam a realização de obras, o que vai ao encontro da realidade das escolas estaduais da SRE Divinópolis. Essa realidade, por sua vez, prejudica a oferta de uma infraestrutura adequada ao pleno funcionamento escolar.

Embora impactantes, os entraves na execução de obras em escolas estaduais cobrem apenas parte do desafio de garantir edificações adequadas ao ensino. A preservação desses espaços depende também da gestão das verbas de manutenção predial, repassadas a cada unidade e administradas diretamente pelo diretor. Ao se deparar com qualquer patologia estrutural os diretores normalmente buscam solucionar a questão da maneira mais rápida e eficiente o possível. Para tanto, o primeiro passo é compreender se a demanda identificada é classificada como uma manutenção predial ou como uma obra.

Essa classificação é fundamental, pois é a partir dela que o diretor define a sua estratégia de ação. Caso a intervenção seja considerada uma manutenção predial,

ele próprio, com os recursos que estejam disponíveis na Caixa Escolar, pode diretamente contratar o serviço. Em contrapartida, caso seja uma demanda de obra, a condução pela equipe de Rede Física da SRE torna-se indispensável, sendo necessário seguir o complexo fluxo já apresentado.

Como explicitado, a SEE/MG entende que obra e manutenção predial são intervenções bastante diferentes. Sendo assim, um recurso que é destinado para manutenção, não pode ser aplicado em obras – tais como a construção de uma nova sala de aula, a reforma integral do telhado de uma escola ou mesmo a demolição de uma estrutura para construção de um novo banheiro, por exemplo.

Com a finalidade de organizar essas diferenças, o órgão central publica periodicamente orientações a respeito da manutenção predial nas escolas. Entre estes documentos, destacam-se a INSTRUÇÃO NORMATIVA SA/SEE Nº 02/2025 (IN 02/2025) e o Manual de Manutenção dos Prédios Escolares. Ambos os documentos orientam as escolas na condução das manutenções e reparos, bem como buscam definir as diferenças entre obra e manutenção predial. Eles ressaltam como a definição clara desses dois tipos de intervenção é essencial para garantir a segurança, funcionalidade e valorização das edificações.

Nesse sentido, a IN 02/2025 classifica manutenção predial como serviços comuns que não apresentam alta complexidade e deverão se restringir à restauração de componentes deteriorados, sem promover modificações estruturais significativas ou ampliações da edificação existente (Minas Gerais, 2025b). Em contrapartida, no seu Art. 11, a mesma instrução normativa revela que não deve ser considerado manutenção predial:

as ações que envolvam a substituição integral de **elementos construtivos** em todo o imóvel, a troca **generalizada** de revestimentos ou instalações, a **reconfiguração de ambientes**, a ampliação de área construída ou qualquer obra de engenharia com **impacto estrutural ou arquitetônico relevante**. Tais intervenções deverão ser precedidas da elaboração de projeto técnico e autorizadas conforme regulamentação específica para obras. (Minas Gerais, 2025b, p. 3, grifos nossos)

Note-se que o texto apresentado pela norma indica expressões com termos pouco precisos, que por sua vez não qualificam objetivamente o tipo de intervenções que devem ser consideradas como manutenção predial. O texto, tampouco qualifica com critérios objetivos o que são modificações estruturais significativas, ou mesmo o

que é uma troca generalizada, ou ainda que características permitem determinar se as reformas possuem impacto estrutural relevante. A imprecisão de termos como “significativa”, “generalizada” e “relevante” dificulta a definição clara da manutenção predial, obrigando o diretor a fazer uso da sua discricionariedade para decidir qual caminho seguir.

Ainda na tentativa de elucidar essas diferenças, o Manual de Manutenção dos Prédios Escolares faz uma distinção textual explícita entre obra e manutenção predial apontando que a manutenção é “uma prática contínua e preventiva, focada na conservação do imóvel, [enquanto] as obras são intervenções pontuais e de maior impacto, voltadas para transformações significativas” (Minas Gerais, 2024, p.24). O manual ainda ilustra a questão da seguinte maneira:

Figura 5 - Diferenças entre obra e manutenção conforme Manual de Manutenção dos Prédios Escolares SEE/MG

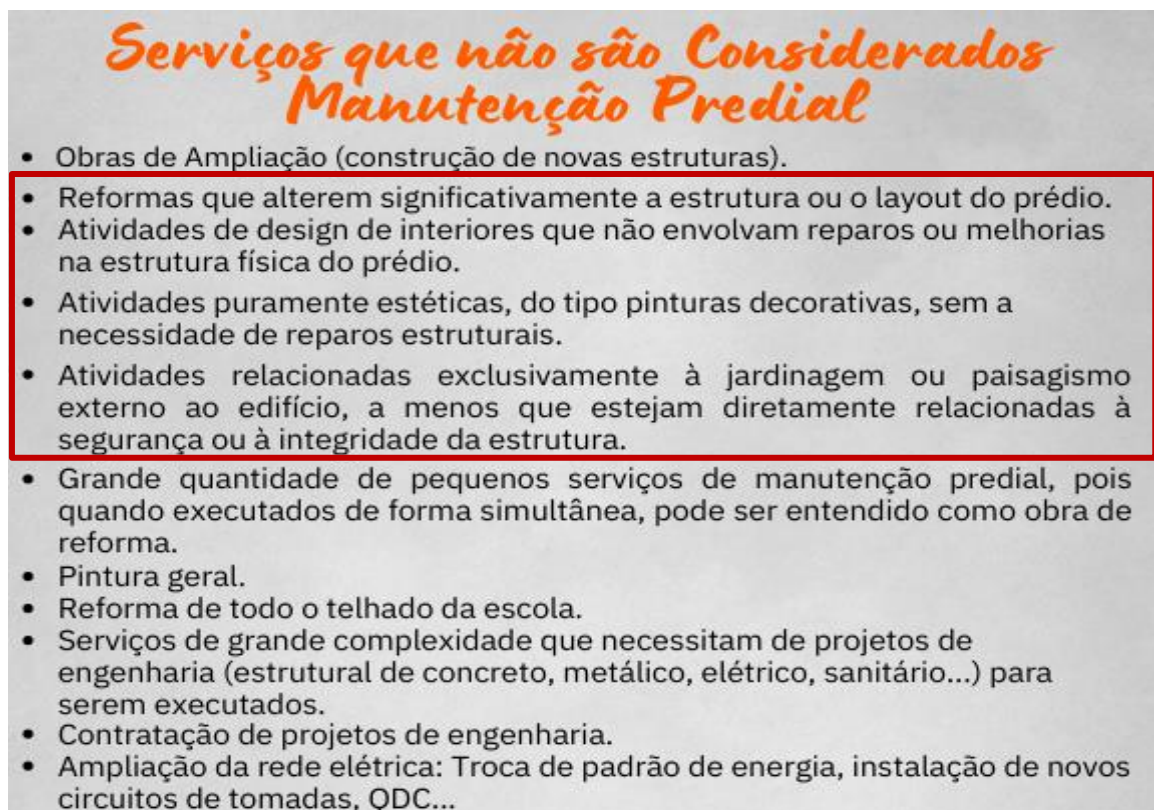
MANUTENÇÃO PREDIAL	OBRA/REFORMA
Serviços de baixa complexidade que não necessitam de acompanhamento técnico para sua realização e nem de projetos.	Grande quantidade de serviços, serviços de grande complexidade, serviços que alteram o layout do prédio ou que necessitam de projetos para serem executados e obras de ampliação (aumento de área).

Fonte: Minas Gerais, 2024, p.24.

A partir dos trechos citados, observa-se que, assim como na IN 02/2025, os termos que definem manutenção predial no referido manual são igualmente imprecisos. Expressões como “baixa complexidade”, “grande quantidade” e “grande complexidade” não são capazes de expressar critérios objetivos que subsidiem a tomada de decisões do gestor.

O manual apresenta ainda outro problema. Ele apresenta informações claramente conflitantes entre si. A Figura 6, por exemplo, ilustra essa questão ao indicar serviços que não se enquadram como manutenção predial:

Figura 6 - Serviços que não são considerados manutenção predial



Fonte: Minas Gerais (2024, p. 23), destaque nosso.

Note-se que, além do recorrente uso de termos imprecisos, há conflito entre as próprias orientações do documento. Enquanto na Figura 5 está claro que Manutenção Predial são “serviços de baixa complexidade que não necessitam de acompanhamento técnico para sua realização e nem de projetos” (Minas Gerais, 2024, p. 24), os destaques na Figura 6 revelam que a própria cartilha determina diretamente que serviços como design de interiores, pinturas decorativas e jardinagem – manifestamente considerados como de baixa complexidade – não podem ser considerados serviços de Manutenção Predial (Minas Gerais, 2024, p. 23). Há uma contradição direta e explícita instalada nesta orientação, o que pode levar o diretor escolar e a equipe de Rede Física a uma confusão incontestável para diferenciar os conceitos de manutenção predial e obra.

É possível identificar contradições dessa natureza também em outros pontos desse mesmo manual. Há trechos em que os diretores são orientados a executar periodicamente serviços de jardinagem, sendo que este tipo de serviço foi manifestamente proibido – conforme indica a Figura 6. Para confirmar este exemplo basta consultar a seção com o título “Guia de Manutenção Predial, Boas Práticas e

Cuidados”. Nele estão expressas as seguintes orientações para jardinagem nas escolas:

Efetue periodicamente a capina nos pátios internos, bem como, no entorno da escola, para manter a área limpa e ordenada.
Em locais com chuvas constantes, é importante manter o solo afogado para melhorar a drenagem e a aeração da terra, evitando encharcamentos e promovendo a saúde das plantas. (Minas Gerais, 2024, p. 19)

Em outra parte do mesmo manual, sob o título “Principais Serviços de Manutenção Predial”, encontra-se o item: “Jardim e Horta - Serviços de jardinagem, como poda e capina” (Minas Gerais, 2024, p. 21). Este exemplo em torno da realização de jardinagem nas escolas estaduais atesta que o manual em questão – orientação oficial expedida pela SEE/MG para direcionar o trabalho das escolas e das regionais – é contraditório em si mesmo.

Assim, é preciso reafirmar que tanto o manual quanto a IN 02/2025 – orientações oficiais sobre manutenção predial – não oferecem clareza conceitual, tampouco critérios objetivos para orientar com segurança os gestores escolares e a equipe da SRE. Estes atores, por sua vez, são constrangidos a tomarem decisões de risco, pois as orientações oficiais não lhes conferem a segurança jurídica necessária à condução dos processos.

Para reforçar ainda mais os exemplos indicados, a IN 02/2025 indica no seu anexo 1 – ROL DE MANUTENÇÃO PREDIAL ANUAL OBRIGATÓRIA– alguns serviços que as escolas obrigatoriamente devem executar a cada ano ou semestre. Dentre estes serviços de manutenção predial constam, nos itens 10 e 11, respectivamente: “Serviços de capina e retirada de entulhos”; e “Serviços de pequena poda em árvores/ transp. entulho (Para poda de árvores de grande porte, é necessária a licença prévia da Secretaria de Meio Ambiente Municipal)” (Minas Gerais, 2025b, p. 5).

Consequentemente, a confusão conceitual instalada dificulta o processo de tomada de decisões dos gestores, que muitas vezes precisariam definir com celeridade qual medida adotar para solucionar patologias estruturais nas edificações escolares. Souza (2015), ao abordar os fatores que interferem nos processos de tomada de decisão de administradores, incrementa essa análise ao afirmar que

os tomadores de decisões enfrentam, muitas vezes, obstáculos como: **informações inadequadas com relação à natureza do problema e suas possíveis soluções**, falta de recursos/tempo para coletar informações mais completas, **percepções distorcidas** e incapacidade de recordar grandes quantidades de informações e limites de sua própria inteligência. (Souza, 2015, p. 92, grifos nossos)

Os apontamentos do autor destacados no excerto citado, ilustram algumas das dificuldades dos gestores em decorrência das contradições observadas nas orientações oficiais mencionadas nesse estudo. As informações pouco claras e/ou contraditórias amplificam os problemas dos diretores e da equipe de Rede Física no gerenciamento dos processos de manutenção predial.

Considerando os aspectos financeiros é preciso ressaltar que as escolas recebem recursos especificamente destinados a este fim os quais, inclusive, não podem ser aplicados em outros objetos. Contudo, apesar dessa disponibilidade financeira, não é raro encontrar escolas que carecem de manutenção predial e, ainda assim, não a executam prontamente. Esse quadro, por sua vez, favorece o agravamento das condições físico-estruturais das escolas. Nesse sentido, outra hipótese levantada pela pesquisa é que nem sempre a falta de recursos financeiros é o principal fator dificultador à gestão da infraestrutura escolar.

Portanto, para além da hipótese explicitada anteriormente, todo o cenário supracitado aponta ainda para a suposição de que as orientações vagas e contraditórias dos documentos oficiais são mais um fator que contribui para dificultar os processos de tomada de decisão por parte dos gestores escolares e da SRE.

No que compete à equipe de Rede Física, a diferença prática entre obra e manutenção predial é que, para as obras, o setor precisa elaborar todo aquele processo já mencionado e descrito no fluxo da Figura 4. Logo, as manutenções são intervenções que não precisam da elaboração de processos de obra e, conseqüentemente, também não precisam da aprovação do órgão central para serem executadas. É justamente por essa característica, que a escola pode empregar os recursos de manutenção predial de maneira muito menos burocrática e com mais autonomia que nos processos de obras.

A aplicação desses recursos pelos diretores está intimamente ligada aos seus processos de tomada de decisão. Estes processos, por sua vez, são influenciados por múltiplos fatores. Entre eles estão a clareza (ou não) das orientações oficiais, a urgência em atender a necessidade da escola com a reforma, ou mesmo o respaldo

que eles encontram junto à equipe da SRE para utilizar os recursos disponíveis (ainda que se sintam plenamente seguros para fazê-lo).

Todas essas definições estão sujeitas à discricionariedade de cada um dos atores envolvidos no processo de tomada de decisão. Sobre as possibilidades e limites dessas escolhas realizadas por agentes públicos, Lotta (2012) afirma que:

A discricionariedade exercida pelos burocratas é, portanto, resultado da interação que exercem entre seus próprios valores, valores de outros atores envolvidos (estatais e sociais), procedimentos, restrições, estruturas, incentivos, encorajamentos e proibições.[...] os indivíduos tomam suas decisões dentro de um repertório definido ou influenciado pelas condições existentes. (Lotta, 2012, p. 8-9)

Os apontamentos da autora sobre o exercício da discricionariedade dos gestores apresentam a contrapartida teórica que ilustra o processo de tomada de decisões dos diretores, responsáveis pela condução da manutenção predial nas escolas. Os valores desses diretores e da equipe de Rede Física da SRE, assim como as peculiaridades nos cenários da manutenção predial de cada escola, direcionam as suas decisões diante das orientações presentes nos documentos oficiais.

Em alguns casos, as dificuldades encontradas podem induzir os gestores à estagnação ou à ausência de uma decisão. A opção por não aplicar tempestivamente os recursos de manutenção predial também expressa uma escolha discricionária do gestor escolar. Neste caso, o diretor percorre um caminho de segurança jurídica, afastando-se, pois, da possibilidade de ser responsabilizado por erros na execução financeira da verba.

As dificuldades observadas no cenário descrito acabam produzindo uma grande defasagem de atendimento das demandas de reformas e o consequente acúmulo de patologias estruturais em algumas unidades escolares da regional.

Em outra perspectiva, assim que o diretor se depara com uma patologia qualquer no seu prédio escolar ele é colocado diante da seguinte questão primordial: o problema pode ser resolvido com uma manutenção predial, ou é necessária uma obra? Como apresentado, a resposta a essa questão nem sempre é clara. No entanto, é justamente tal resposta o ponto chave para definir todo o processo que será adotado para buscar a solução do problema.

Sendo uma manutenção predial, a solução é menos burocrática, está mais centrada na esfera de ação direta do próprio diretor e é, consequentemente, mais

rápida. Sendo uma obra, o processo é muito mais complexo e passa a depender de agentes externos à escola que vivenciam contextos completamente fora do controle da direção da unidade.

O limbo existente na definição de se executar uma reforma como manutenção predial ou obra é justamente o meio no qual a discricionariedade dos atores envolvidos no processo ganha destaque neste estudo. Deve-se considerar, sobretudo, que os diretores escolares movimentam todo um repertório de valores e vivências, os quais orientam os seus processos de tomada de decisão. É partindo desses elementos que eles definem entre esta ou aquela intervenção.

Como as orientações oficiais não são claras, essas definições podem transformar-se num dilema para os diretores, que se vêem forçados a tomar uma decisão para o problema da escola. Tal oscila entre uma resolução mais rápida, mas que pode não ter resultado definitivo, ou a busca por um processo de obras que, apesar de lento e incerto, resolveria o problema de maneira mais segura e definitiva.

É importante dizer que esse mesmo dilema perpassa a equipe do setor de Rede Física: orientar um diretor a solucionar determinado problema – que deveria ser considerado como obra – pelo caminho da manutenção predial, pode representar o endosso – talvez irregular – a uma decisão do gestor. Essa atitude somente se justificaria pela urgência de se resolver um problema estrutural da escola que levaria muito mais tempo para ser atendido pela elaboração de um processo de obras.

O objeto de estudo desta pesquisa é articulado nesse panorama, de modo a assumir como norte a seguinte questão: quais são as dificuldades encontradas pelos diretores escolares e pelo setor de Rede Física na manutenção da infraestrutura e na realização de obras nas escolas da SRE Divinópolis? Essas dificuldades, por sua vez, dialogam com o repertório de valores que conduzem os atores da pesquisa (diretores e equipe de Rede Física) nos seus processos de tomada de decisão e na sua discricionariedade que é influenciada pelo contexto apresentado.

Portanto, seja para o diretor, seja para a equipe da Rede Física, o processo de tomada de decisões sobre as obras e manutenções prediais da SRE Divinópolis considera múltiplos fatores, que vão desde a influência direta das orientações normativas oficiais, até o repertório de valores desses atores. Todos esses elementos interferem na discricionariedade dos sujeitos e consequentemente no resultado da gestão da infraestrutura escolar da regional.

Este capítulo apresentou os atores institucionais envolvidos na gestão de obras e manutenção predial das escolas da SRE Divinópolis, bem como as características, particularidades e dimensões dessa regional, com ênfase na equipe de Rede Física e nos diretores escolares. Discutiu-se, ainda, os fluxos para realização de obras na SRE, bem como as orientações relativas à manutenção predial nas escolas. A partir desse cenário foi possível vislumbrar uma série de complicadores, entraves e contextos que influenciam os processos de tomada de decisão dos diretores e da equipe de Rede Física.

O capítulo 3, a seguir, apresenta o referencial teórico deste trabalho, bem como a metodologia de pesquisa aplicada e a análise dos dados coletados de modo dialogar entre o contexto anunciado até aqui e as evidências colhidas em campo, favorecendo o confronto qualificado entre as hipóteses levantadas e os resultados comprovados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO, PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo da dissertação apresenta os eixos teóricos que balizam as reflexões desta pesquisa, além da metodologia aplicada na realização do trabalho de campo, bem como a análise dos dados pesquisados. Inicialmente, o leitor encontrará as referências adotadas no decorrer deste estudo. Em seguida, está a descrição detalhada do trabalho de campo (indicando os caminhos percorridos pelo pesquisador), acrescido dos complicadores que marcaram a jornada da pesquisa. Por fim, foram apresentados os dados coletados sob a perspectiva das hipóteses aventadas inicialmente.

3.1 EIXOS TEÓRICOS

O arcabouço teórico deste trabalho está estruturado em dois eixos: infraestrutura e atuação do gestor. O primeiro eixo abarca o conceito de infraestrutura, e acrescenta alguns elementos às definições e diferenças já abordadas para os termos *obra* e *manutenção predial*. Já o segundo eixo aborda os conceitos de discricionariedade e *enactment* relacionando-os com os processos de tomada de decisão dos gestores e sua atuação no cenário em que estão inseridos, quer sejam como Burocratas de Nível de Rua – no caso dos diretores escolares – ou de Médio Escalão – como a equipe de Rede Física da SRE.

A opção por não traduzir o termo *enactment* no decorrer deste trabalho teve como objetivo preservar a sua carga conceitual original dentro da “Abordagem do Ciclo de Políticas” de Stephen Ball. No Brasil, esse termo teve sua tradução consagrada por Jefferson Mainardes como “atuação” (Mainardes, 2018).

3.1.1. Eixo 1: Infraestrutura

A pesquisa em tela trabalhou diretamente com a infraestrutura escolar, já que estudou a gestão dos processos de conservação predial das escolas e os aspectos que interferem na atuação desses gestores. Portanto, a fim de ampliar a compreensão a respeito desses processos, é indispensável debater como o conceito de infraestrutura é compreendido dentro do cenário estudado.

Primeiramente, destaca-se que há uma relação intrínseca entre infraestrutura escolar e qualidade da educação. Ao confrontar as condições de infraestrutura das escolas estaduais de Minas Gerais e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)¹⁵, Petrus (2013) afirmou que há uma maior probabilidade de que escolas diagnosticadas como de boa infraestrutura alcancem melhor desempenho e que aquelas consideradas ruins apresentem maior tendência em figurar nos níveis intermediários ou de baixo desempenho. Em outro trecho desta mesma pesquisa, o autor destaca a importância das condições de infraestrutura escolar como forma de possibilitar que as escolas de uma rede de ensino possam propiciar maiores probabilidades de sucesso no desempenho de seus alunos. (Petrus, 2013).

Em um período mais recente, Vasconcelos *et al.* (2021) publicaram um trabalho que analisa a infraestrutura escolar e os investimentos públicos em educação no Brasil e sua relação com o desempenho educacional dos estudantes. Neste trabalho, os autores afirmam categoricamente que há uma relação de causalidade entre infraestrutura escolar, investimentos em Educação e desempenho educacional.

Esse diálogo entre infraestrutura escolar e qualidade da educação não é recente, sendo apontado já na década de 1980 por Castro e Fletcher (1986) que também indicaram ser razoável “supor que a satisfação de padrões elementares de conforto material não possa deixar de fazer diferença no aprendizado.” (Castro e Fletcher, 1986, p.8), estabelecendo uma relação direta entre aprendizagem e condições físicas da escola.

Os apontamentos anteriores endossam a perspectiva de que a busca de melhores condições de aprendizagem passa necessariamente pelo investimento em infraestrutura escolar. Diante desse quadro, é preciso compreender melhor as diferentes gradações de infraestrutura escolar e como elas podem se relacionar às condições de aprendizagem.

Soares Neto *et. al.* (2013), ao elaborar uma escala para se medir infraestrutura escolar, valeram-se de dados do censo para mensurar indicadores que estabeleciam uma correspondência direta entre infraestrutura e equipamentos, tomando-os como

¹⁵O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O IDEB é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar e das médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). (Brasil, [s.d.])

elementos interdependentes e complementares. No quadro definido pelos autores 24 itens são analisados que vão desde o abastecimento de água, esgoto, energia elétrica, salas administrativas, de aulas e etc., até elementos periféricos como a presença de aparelhos televisores, máquinas copiadoras e computadores. Para os autores, portanto, a infraestrutura escolar engloba elementos que vão além da rede física da edificação, incorporando também a presença de outros equipamentos.

Ainda neste estudo, os autores indicam a existência de quatro modelos de infraestrutura escolar: Elementar, Básica, Adequada e Avançada. As escolas foram classificadas dentro de cada um desses modelos de acordo com a quantidade de itens presentes ou ausentes nos seus prédios escolares. Quanto mais itens a escola possuía, melhor a sua classificação na escala.

Nessa perspectiva, uma instituição escolar com infraestrutura adequada apresenta condições estruturais básicas (como abastecimento de água, energia, esgoto, banheiros, cozinha, etc.) e também equipamentos e espaços de serviços especializados (como internet, copiadoras, biblioteca, salas de atendimento especial, entre outros). Essas classificações, segundo os autores, foram elaboradas a partir das informações extraídas “do Censo Escolar 2011 e são provenientes do formulário Cadastro das Escolas, onde se reúnem informações sobre Caracterização/Infraestrutura e Equipamentos” (Soares Neto *et al.*, 2013, p. 82).

A relação entre estrutura física e demais equipamentos também é endossada por outros pesquisadores. Petrus (2013) afirma que os fatores infraestruturais importantes para garantir equidade entre as escolas dependem da qualidade das “instalações, mobiliários e equipamentos que são indispensáveis ao desenvolvimento da adequada prática pedagógica” (Petrus, 2013, p. 59). Ele atesta que a existência desses elementos na escola impacta positivamente o desempenho dos alunos. Esta afirmação também dialoga com os apontamentos de Castro e Fletcher (1996) a respeito da relação entre condições físicas e aprendizagem.

Encontra-se ainda outras definições complementares e coincidentes. Garcia (2014) aponta que a infraestrutura escolar é composta pelas “instalações, equipamentos e serviços necessários para garantir o funcionamento da escola e auxiliar na aprendizagem do aluno” (Garcia, 2014, p. 144). Já a UNESCO (2019), no documento Qualidade da Infraestrutura das Escolas Públicas do Ensino Fundamental no Brasil, defendeu que a qualidade da infraestrutura escolar é medida pela existência

de itens básicos, como banheiros, cozinha, espaços educacionais (biblioteca, salas de aula, salas de professores), de apoio (salas administrativas) e também pela oferta de recursos pedagógicos (computadores, livros, TVs, materiais de apoio, etc.). Esse mesmo documento, também aponta que

uma infraestrutura adequada deve respeitar os direitos humanos, no mínimo, por meio de acessibilidade e banheiros adaptados. Também muito importante, embora com menos dados empíricos, são as questões relacionadas aos ambientes favoráveis ao ensino e aprendizagem, como o conforto térmico e acústico, a segurança, o respeito às diferenças de gênero, por meio de banheiros separados e com portas e condições de higiene (água, sabão e lixeiras), e a existência de materiais para Atendimento Educacional Especializado (AEE). (UNESCO, 2019, p. 26)

Dentro desta perspectiva, percebe-se que o conceito de infraestrutura escolar abrange desde as condições físicas do prédio, passando pela existência de equipamentos como copiadoras e computadores, e chegando até as condições que asseguram adequadamente o respeito aos direitos humanos da comunidade escolar.

Esta pesquisa concorda com as definições supramencionadas e defende que o conceito de infraestrutura escolar abarca diversos elementos, reconhecendo que cada um deles impacta nas relações de ensino e aprendizagem. Entretanto, é preciso elucidar que, em virtude da limitação deste trabalho de dissertação, o conceito de infraestrutura utilizado nesta pesquisa aborda majoritariamente as condições físicas dos prédios escolares, sendo que a existência (ou não) de outros elementos e equipamentos foi incorporada apenas tangencialmente.

Delimitada a abordagem conceitual de infraestrutura, é preciso ampliar a discussão a respeito das diferenças entre execução de obras e manutenção predial. No capítulo 2 desta dissertação essa diferença foi abordada valendo-se, sobretudo, dos documentos oficiais produzidos pela SEE/MG. Com base nessas orientações oficiais, definiu-se Manutenção Predial como serviços comuns que não apresentam alta complexidade e estão restritos à restauração de componentes deteriorados do prédio escolar, sem promover modificações estruturais significativas ou ampliação da edificação existente (Minas Gerais, 2025b).

A manutenção, portanto, é uma prática contínua e preventiva, focada na conservação do imóvel. São serviços de baixa complexidade que não necessitam de acompanhamento técnico para sua realização e nem de projetos (Minas Gerais,

2024). Sendo assim, as manutenções também não dependem da aprovação direta do órgão central.

As obras, em contrapartida, são intervenções pontuais e de maior impacto, voltadas para transformações significativas na edificação (Minas Gerais, 2024). Em outro documento oficial as obras são classificadas como intervenções que envolvam a substituição global de elementos e revestimentos, reconfiguração espacial, acréscimo de área ou reformas de engenharia com impacto estrutural e arquitetônico expressivo (Minas Gerais, 2025b).

Tais definições classificam como obra os serviços que necessitam de projetos para serem executados ou ainda que apresentam grande quantidade de serviços, possuam grande complexidade, alterem o *layout* do prédio ou mesmo caracterizem ampliação de área construída. (Minas Gerais, 2024). A execução de serviços de obra, como já indicado no capítulo 2 deste trabalho, só pode ser realizada mediante análise e aprovação expressa do órgão central, seguindo o fluxo (fig. 4) já debatido anteriormente.

As orientações apresentadas nos documentos oficiais produzidos pela SEE/MG se concentram na diferenciação entre obra e manutenção predial, buscando direcionar corretamente a tomada de decisões dos agentes que trabalham com infraestrutura escolar. Entretanto, a literatura técnica e acadêmica aborda manutenção predial de maneira mais abrangente que os documentos orientadores produzidos pela Rede Estadual de Ensino. A NBR 5674, de 1999, indica as seguintes definições:

3.5 manutenção: Conjunto de atividades a serem realizadas para conservar ou recuperar a capacidade funcional da edificação e de suas partes constituintes de atender as necessidades e segurança dos seus usuários.

3.6 necessidades dos usuários: Exigências de segurança, saúde, conforto, adequação ao uso e economia cujo atendimento é condição para realização das atividades previstas no projeto. [...]

3.12 serviço de manutenção: Intervenção realizada sobre a edificação e suas partes constituintes, com a finalidade de conservar ou recuperar a sua capacidade funcional. (ABNT, 1999, p. 2)

Note-se que a definição acima classifica manutenção predial tendo como premissa a preservação da segurança e condições de uso da edificação considerando também as condições de saúde e conforto dos usuários. Em definição análoga, Araújo Neto (2015) indica que “a manutenção predial compreende todas as ações que se realizam nos elementos construtivos, equipamentos e instalações que formam o

conjunto de sistemas que proporcionarão segurança, habitabilidade e eficiência a uma edificação” (Araújo Neto, 2015, p. 85). Leal *et al.* (2023) indicam também que a manutenção predial tem como missão “garantir a disponibilidade da função dos edifícios e instalações de modo a atender um processo de produção e serviço, com confiabilidade, segurança, preservação do meio ambiente e custo adequados” (Leal *et al.*, 2023, p. 15). Os referidos autores afirmam, ainda, que apesar das diferentes definições de manutenção predial, todas levam a um mesmo objetivo: a conservação de um equipamento ou instalação de modo que ele permaneça desempenhando a função para a qual foi requerida (Leal *et al.*, 2023). Observa-se que o Manual de Manutenção dos Prédios Escolares se aproxima da definição de Leal *et al.* (2023) ao determinar que “o objetivo da manutenção predial é assegurar a segurança, a funcionalidade, o conforto e a estética dos prédios escolares, além de minimizar custos com reparos emergenciais e prolongar a vida útil dos ativos” (Minas Gerais, 2024, p. 6).

Note-se que este conjunto de definições dialoga com o conceito de infraestrutura na sua perspectiva mais ampla, considerando não apenas a preservação das condições físicas dos prédios, mas também das suas condições de uso. Isto, por sua vez, corrobora a ideia de que uma infraestrutura escolar adequada precisa garantir aos seus usuários – para além da habitabilidade do estado físico dos prédios – condições de segurança e conforto que permitam o cumprimento da sua atividade fim com respeito aos direitos humanos e atendimento às especificidades da comunidade escolar.

Diante deste quadro é importante destacar que as definições de Manutenção Predial expedidas pela SEE/MG em seus manuais oficiais, apesar de compreenderem a necessidade de conservação predial de modo abrangente, têm como um dos seus objetivos finais demarcar uma diferenciação entre os serviços que podem ser executados diretamente pelas caixas escolares e aqueles que precisam de acompanhamento técnico da equipe da SRE. No entanto, estes manuais não conseguem diferenciar Obra e Manutenção Predial de forma clara e objetiva, deixando, portanto, de cumprir com um dos principais objetivos a que se propõem. Este cenário, por sua vez, acrescenta mais um dificultador ao processo de conservação dos prédios escolares.

Segundo a NBR 5674 essas dificuldades na manutenção dos prédios também podem ser constatadas na recorrente desativação precoce de edificações (pontes, viadutos, escolas), antes de atingida a vida útil projetada, “causando muitos transtornos aos seus usuários e um sobrecusto em intensivos serviços de recuperação ou construção de novas edificações” (ABNT, 1999, p. 2).

Há na SRE Divinópolis escolas representativas desta realidade. Segundo os levantamentos realizados no setor de Rede Física da regional¹⁶ é possível identificar a realização de obras de grande porte com objetivo de corrigir patologias estruturais decorrentes da falta de manutenção preventiva e corretiva. Como exemplo, destaca-se a EE Frei Anselmo, no município de Nova Serrana/MG, que apresentava uma condição tão crítica na sua estrutura física a ponto de precisar ser demolida e reconstruída¹⁷.

O caso da unidade escolar citada é um extremo, já que foi necessário demolir o prédio e realocar a escola para outro edifício, prejudicando o atendimento da comunidade da região. É preciso destacar que a decisão de demolir o prédio escolar não foi motivada por uma patologia decorrente de qualquer acidente ou desastre natural. Mas sim, por constatar-se que diante do volume de patologias apresentadas pelo edifício, associada à baixa capacidade de atendimento da escola (poucas salas para muitos alunos), era mais vantajoso demolir e reconstruir do que simplesmente reformar e ampliar a edificação existente.

O fato de um prédio escolar atingir este ponto extremo de deterioração é algo representativo de uma característica recorrente em algumas escolas cujas comunidades acostumam-se a conviver com os problemas de infraestrutura:

Seguramente, pior é a obrigatória tolerância, por falta de alternativas, ao uso de edificações cujo desempenho atingiu níveis inferiores ao mínimo recomendável para um uso saudável, higiênico ou seguro. Tudo isto possui um custo social que não é contabilizado, mas se reflete na qualidade de vida das pessoas. (ABNT, 1999, p. 2)

¹⁶Esses dados estão integralmente disponíveis no link: <https://drive.google.com/drive/folders/1tD4VlpebRut29-eYnSoxWmkCn5Xd-9n7?usp=sharing> Acesso em 04 jun. 2026.

¹⁷A obra de construção de novo prédio escolar da EE Frei Anselmo tem previsão de conclusão para dezembro de 2026.

O volume de escolas estaduais da SRE Divinópolis que apresenta patologias estruturais graves e que convivem com elas por longos períodos¹⁸ confirma esse cenário de tolerância às patologias estruturais dos prédios, decorrente das dificuldades de manutenção da infraestrutura escolar.

Outro aspecto indicado pela literatura e que acrescenta mais uma camada à importância da manutenção predial é a relação entre conservação da infraestrutura escolar e a preservação do patrimônio histórico. Leal *et al.* (2023), afirmam que as escolas são centros de difusão de conhecimento e produção cultural. Os autores defendem a preservação do patrimônio escolar como forma de “reiterar a importância da conservação da memória da escola, remetendo a seus vínculos com a formação da infância e da juventude e a espaços de transmissão de cultura” (Leal *et al.*, 2023, p. 12).

Por fim, a literatura acadêmica concorda que a conservação dos prédios escolares carece de ferramentas que definam estratégias de planejamento e gestão, conformando um plano de ação que, por sua vez, considere a avaliação periódica das condições físico-estruturais e a manutenção preventiva e corretiva executada de acordo com as normas técnicas vigentes. (ABNT, 1999; Leal *et al.*, 2023; Minas Gerais, 2024; Araújo Neto, 2015)

3.1.2. Eixo 2: o papel dos gestores

Diante dos conceitos indicados na seção anterior, compreende-se que a conservação da infraestrutura escolar abarca uma série de desafios a serem enfrentados pelos gestores responsáveis por este processo. Tais desafios relacionam-se à tomada de decisões, que por sua vez é influenciada por uma série de fatores internos e externos à sua esfera imediata de ação. Todos estes fatores, por sua vez, direcionam a atuação dos gestores e moldam os seus valores, o que interfere diretamente na forma como eles interpretam seu contexto de atuação (*enactment*), bem como na sua discricionariedade ao tomar as decisões de gestão. (Lotta; Cavalcante, 2015)

¹⁸Esses dados estão integralmente disponíveis no link: <https://drive.google.com/drive/folders/1tD4VlpebRut29-eYnSoxWmkCn5Xd-9n7?usp=sharing> Acesso em 04 jun. 2026.

Primeiramente, é preciso definir o que este trabalho compreende por *tomada de decisão*, bem como o cenário que dialoga com este conceito. Sousa e Brito (2024) indicam que “a decisão constitui-se nada mais que uma ação de julgamento em que se opta por a melhor alternativa, que raramente se reduz ao que é certo ou errado, mas sim ao que provavelmente representaria o mais próximo do certo e do errado.” (Sousa e Brito, 2024, p. 6) Completando a definição anterior, Souza (2015) indica diretamente que “o momento da escolha é apenas um dos passos do processo de tomada de decisão, que tem início com a identificação de um problema e se encerra quando cessam os efeitos da decisão tomada” (Souza, 2015, p. 76).

Portanto, é preciso considerar que a tomada de decisões ocorre por meio de um processo que:

[...] envolve um conjunto de sequências realizadas para analisar a melhor alternativa a ser escolhida em uma determinada ação. Portanto, não se trata de algo tão simples. É preciso analisar as possíveis consequências que determinadas decisões podem ocasionar e o impacto que pode ocorrer no cenário econômico da organização. (Sousa; Brito, 2024, p. 6-7)

À complexidade citada pelos autores soma-se as características do perfil de cada gestor que variam de acordo com “cada situação, conhecimento prévio, cultura, religião e valores pessoais, podendo ser influenciadas por diversos motivos, como o humor com o qual se inicia o dia ou a urgência de decidir algo.” (Sousa; Brito, 2024, p. 5). Ainda de acordo com Sousa e Brito (2024), cabe destacar que a individualidade dos sujeitos reverbera também na forma como eles se relacionam com o mundo do trabalho. Nesse sentido, não é de se estranhar que em alguns casos gestores tomem decisões divergentes do que esperariam seus empregadores ou mesmo a organização. Assim, os autores indicam que “cada indivíduo possui características próprias, fundamentadas em suas raízes sociais, as quais frequentemente não se alinham com a maneira de pensar, agir e refletir que a organização espera de seus colaboradores.” (Sousa; Brito, 2024, p. 6). Concordando com a indicação acima, Souza (2015) afirma que “cada indivíduo toma suas decisões de acordo com seu estilo, ou seja, de acordo com sua visão de mundo e com suas experiências de vida” (Souza, 2015, p. 77).

As perspectivas anteriores vão ao encontro dos apontamentos de Conde (2020), quando ele trata do campo da elaboração e efetivação de políticas públicas, revelando que:

Neste campo, cada parte, cada elemento, não é frequentemente consensual. Surgem conflitos em torno de valores, de princípios, de perspectiva ideológica e também sobre os recursos disponíveis, conflitos isolados ou combinados. Atores se manifestam, as instituições limitam e interferem, os recursos são disputados em termos financeiros e de poder efetivo. Constrangimentos se manifestam: dificuldades políticas, financeiras, do meio ambiente. A política não é feita apenas por vontade, ela também se faz sob limitações. (Conde, 2020, p. 81)

Os referenciais teóricos apresentados até aqui dialogam, por sua vez, diretamente com o cenário descrito no capítulo 2 desta dissertação. O contexto de atuação dos gestores da SRE Divinópolis, os quais conduzem os processos de conservação da infraestrutura escolar, é representativo da complexidade que os autores descrevem. Essa representatividade é percebida, sobretudo, a partir das particularidades inerentes ao direcionamento dos recursos financeiros, da necessidade de se definir como obra ou manutenção cada uma das intervenções prediais ou por meio das orientações conflitantes dos manuais oficiais, as quais dificultam sua atuação.

É preciso, ainda, considerar que os processos de manutenção predial das escolas são parte de uma política pública de infraestrutura elaborada e conduzida pelo estado de Minas Gerais. Sendo, pois, uma política pública há caminhos e percursos institucionais e oficiais determinantes do seu desenvolvimento. Normas são expedidas, diretrizes são determinadas e orientações são indicadas. A política de manutenção da infraestrutura das escolas estaduais pode ser compreendida como uma construção *top/down* em que as normativas partem do órgão central, passando pela SRE e chegando à escola. A respeito do modelo *top/down* de implementação de políticas públicas, Conde (2020) aponta que:

Aqui os objetivos estão definidos *ex ante* e operam como pertencentes a instâncias “de fora”, muitas delas oriundas dos próprios formuladores de políticas. Nesse caso, o principal problema envolve o que é esperado por quem “determina” e a realidade local: o choque entre o “centro” e o “local”. (Conde, 2020, p. 92)

Na perspectiva apontada pelo autor, torna-se pertinente o entendimento de que a implementação da política de infraestrutura elaborada pelo órgão central da SEE/MG (por meio dos documentos oficiais e manuais orientadores) se choca com as realidades das regionais, posto que cada uma delas apresenta especificidades inerentes tanto à geografia das suas escolas e contextos locais, quanto às próprias particularidades culturais, políticas e mesmo sociais de cada região do estado. O contexto de elaboração da política pública, portanto, colide com o seu contexto de prática, produzindo dissensos entre o que é escrito (e determinado) e o que de fato efetiva-se na realidade escolar. (Mainardes, 2018).

A diferença entre o que é elaborado e o que é executado pode ser ilustrada pelo que Mainardes (2018) chama de contexto de atuação. Ao estudar a Abordagem do Ciclo de Políticas de Stephen Ball, o autor menciona a teoria da atuação das políticas (*theory of policy enactment*) e indica que “as políticas não são meramente implementadas, mas sujeitas a processos de recontextualização, recriação” (Mainardes, 2018, p. 4). Nesse sentido, o autor utiliza o termo *enactment* para indicar “que as políticas são interpretadas e materializadas de diferentes e variadas formas. Os atores envolvidos [...] têm o controle do processo e não são ‘meros implementadores’ das políticas.” (Mainardes, 2018, p. 5).

Esta perspectiva questiona o próprio uso do termo “implementação” para referir-se ao processo de efetivação das políticas públicas. O autor aponta que o uso deste termo atenua o impacto das ações daqueles que atuam diretamente nos processos de efetivação das políticas elaboradas. Assim, surge a perspectiva de que as políticas também são (re)elaboradas nos seus respectivos contextos de atuação, nos quais os sujeitos localizados na ponta do processo interpretam, traduzem e de certa forma reescrevem a política.

Este movimento, por sua vez, é levado a efeito a partir dos valores pessoais dos atores envolvidos no processo e das especificidades inerentes aos seus locais de atuação. Desse modo, esses atores interpretam e recontextualizam as políticas - ou seja, traduzem os textos para adequá-los à sua lógica de ação e abstraem as ideias políticas transformando-as em práticas contextualizadas. (Mainardes, 2018)

Nesse sentido, o autor aponta que o contexto de atuação passa pela interpretação e tradução das diretrizes oficiais. A interpretação é vista como a busca de compreensão da política em si, enquanto a tradução seria a produção e criação de

medidas que definem estratégias para se colocar em ação a política elaborada. (Mainardes, 2018)

Fica evidente, portanto, que a efetivação das políticas públicas passa necessariamente pela forma como os atores recebem, compreendem, interpretam e traduzem as diretrizes oficiais do governo, aplicando-as aos seus respectivos contextos de prática. Como revela Conde (2020):

Esse é o reino da interatividade, uma vez que situações não previstas na formulação – e é possível considerar que invariavelmente elas deverão surgir – são relevantes. Isso exige que decisões sejam tomadas na implementação, conflitos que serão resolvidos nessa fase. São as decisões cotidianas que envolvem negociação. Por isso, os implementadores são os agentes ideais para tomar decisões e, em certo nível, formular a política. Aqui se manifesta todo um campo de análise que considera o poder discricionário do implementador, do agente do cotidiano, o “burocrata no nível da rua” (*street level bureaucrats*) que atua no processo. O resultado prático é que a implementação não pode ser vista como um processo separado da formulação. (Conde, 2020, p. 93)

O termo Burocratas de Nível de Rua (BNR) consiste na tradução para o português da expressão *street level bureaucrats* utilizada por Lipsky (1980) para referir-se aos servidores públicos que atuam diretamente com os cidadãos e representam a linha de frente das políticas do governo.

Lipsky (1980) define que os BNR são aqueles que viabilizam o acesso da população a programas do governo e fornecem serviços dentro desses programas. Lotta (2012), por sua vez, afirma que esses burocratas têm grande impacto na vida das pessoas, pois normalmente participam das comunidades onde atuam. Eles recebem e transmitem as expectativas dos usuários sobre os serviços públicos e determinam a forma como os cidadãos são tratados, além de mediar a relação institucional das comunidades com o poder público instituído. Os BNR, portanto, definem “o *locus* da ação pública, na medida em que são responsáveis pela mediação das relações cotidianas entre o Estado e os cidadãos” (Lotta, 2012, p. 5).

Considerando a natureza da política de infraestrutura da SEE/MG – cujo objetivo é garantir a conservação predial das escolas estaduais – fica evidente que os sujeitos os quais podem ser classificados como Burocratas de Nível de Rua são os diretores escolares. Por ocuparem este lugar intermediário entre a oferta do Estado e o acesso dos cidadãos aos serviços de educação pública, bem como pelo poder

discrecionário que detêm nesse cenário, os diretores são os agentes chave da execução das políticas educacionais. Sendo assim, no escopo desta pesquisa, é preciso reconhecer que eles detêm o poder discrecionário sobre algumas decisões fundamentais à efetivação das políticas de infraestrutura, tais como a definição do que será enquadrado como obra ou manutenção predial – como já mencionado. Os diretores, portanto, representam a ponta do contexto da prática na política de infraestrutura do estado.

Considerando, ainda, que a efetivação dessa política nas escolas é intermediada pela SRE Divinópolis, é necessário refletir sobre o papel da equipe de Rede Física nesse processo. Uma vez que a equipe não participa da elaboração de instrumentos e normativas tampouco implementa diretamente as ações nas escolas, o papel da equipe de Rede Física é estabelecer um “elo entre o alto escalão e os executores das políticas públicas” (Lotta; Cavalcante, 2015, p. 13). Este tipo de sujeito intermediário é definido pela literatura como Burocrata de Médio Escalão (BME). Lotta e Cavalcante (2015) atestam que o BME é um dos principais atores responsáveis por interligar as fases de formulação e implementação das políticas. Os autores ainda afirmam que:

O BME age como um ator relevante e imprescindível, embora muitas vezes invisível. Para fazer com que as políticas elaboradas sejam colocadas em prática, ele tem a função primordial de traduzir decisões em ações. Apesar da sua relevância, o fato de estar no meio das estruturas organizacionais coloca a burocracia de médio escalão num limbo teórico, com poucos estudos que consigam, de fato, conceituá-la ou compreender seu perfil, atuação e importância nas políticas públicas. (Lotta; Cavalcante, 2015, p. 14)

Eles ainda apontam que a variedade e heterogeneidade de atores que ocupam essa posição de Burocratas de Médio Escalão se dá tanto pelos vários contextos setoriais e institucionais, quanto pelos próprios cargos exercidos por cada um desses sujeitos. Isso, por sua vez, implica a necessidade de esforços comparativos e consistentes para caracterizar empiricamente esses perfis, de forma a construir conceitos mais precisos e compreender suas generalidades e especificidades. (Lotta; Cavalcante, 2015)

Valendo-se de uma metáfora, os autores ainda definem os BME como “engrenagens de um mecanismo, tendo sua atuação predefinida por uma estrutura organizacional e normativa mais ampla” (Lotta; Cavalcante, 2015, p. 38). Entretanto,

mesmo sendo difícil definir com exatidão quais sujeitos ocupam a posição de BME, há certo consenso com relação a alguns papéis exercidos por eles.

O primeiro deles é que os BME têm mais possibilidade de participar ativamente da definição de estratégias de organização ou mesmo do desenho das políticas públicas. Desse modo, quando discordam do alto escalão, priorizam alternativas que individualmente consideram como mais apropriadas e/ou importantes. Quando concordam, por sua vez, reforçam essas diretrizes transformando-as em ação institucional. Portanto, sua atuação é influenciada tanto pelos objetivos estratégicos determinados para a sua organização, quanto pelos seus objetivos individuais. (Lotta; Cavalcante, 2015)

Em segundo lugar, os BME têm que coordenar atividades que dialogam com múltiplas fronteiras de autoridade, enfrentando desafios de responsabilização que incluem atores políticos, grupos de interesse e cidadãos, além de órgãos de controle, obrigando-os a lidar “com um conjunto mais complexo de autoridade e fontes de legitimação” (Lotta; Cavalcante, 2015, p. 36).

Diante desse cenário, a definição do papel dos BME passa também por compreender

como esses burocratas interagem com uma rede de atores internos e externos ao Estado, como influenciam e regulam as relações dos próprios implementadores; como mediam e mobilizam as relações entre implementação e formulação etc. Consideram, por fim, que esses burocratas são um elo fundamental entre as regras e sua aplicação prática, entre o mundo da política e o implementador que se relaciona com o usuário, entre as múltiplas agências e seus entendimentos para construção de consensos em torno das políticas públicas (Lotta; Cavalcante, 2015, p. 41-42)

Nessa perspectiva, os BME são os atores que sintetizam e intermediam informações entre os níveis superiores e inferiores da organização, o que faz com que suas decisões e comportamentos só possam ser compreendidos a partir de sua inserção nas dinâmicas coletivas ou interativas dos diversos grupos, bem como da sua relação com outros atores envolvidos na política.

É preciso destacar que, no escopo desta pesquisa, o setor de Rede Física é apenas um dos atores institucionais os quais compõem o conjunto da Burocracia de Médio Escalão que atua nas políticas de infraestrutura da SRE Divinópolis. Na

regional existem, pois, outros grupos de BME atuando igualmente como engrenagens dessa intermediação entre órgão central e escolas.

Dentre eles, especificamente para este trabalho, destaca-se a equipe do setor de Prestação de Contas – que orienta as escolas nos processos de execução financeira como um todo, inclusive das obras e manutenções prediais – e a gestão política e administrativa da SRE (gabinete da Superintendente e DAFI), que determina as diretrizes implementadas nas instituições da regional.

É inegável, pois, que a efetivação das políticas de infraestrutura escolar depende de um intercâmbio intenso e fundamental entre as diversas instâncias de BME que compõem a SRE Divinópolis. Contudo, em virtude das limitações inerentes ao caráter desta pesquisa de mestrado, as análises realizadas neste trabalho terão como foco principal a atuação da equipe de Rede Física da SRE junto às escolas.

3.2 PESQUISA DE CAMPO

A presente pesquisa é um caso de gestão que utilizou uma abordagem qualitativa, com o emprego de instrumentos metodológicos qualitativos e quantitativos. O trabalho transcorreu em três etapas de coleta de dados (para além da pesquisa documental realizada nos levantamentos iniciais): entrevistas com diretores escolares selecionados, roda de conversa com a equipe do setor de Rede Física da SRE Divinópolis e a aplicação de questionário online direcionado a todos os diretores da regional. As etapas transcorreram concomitantemente no decorrer do mês de março de 2026.

Para coleta do primeiro grupo de dados, foi definido que 5 (cinco) diretores seriam entrevistados. O objetivo desta etapa da pesquisa foi captar as dificuldades de gestão da infraestrutura escolar a partir da visão de diretores com perfis diferentes. Nesse sentido, a proposta de cada entrevista foi coletar informações sobre o mesmo problema (dificuldades de se realizar obras e manutenção predial nas escolas), porém partindo do olhar particular de sujeitos que experimentam realidades diversas e, por sua vez, possuem experiências e perfis igualmente variados, carregando, portanto, valores heterogêneos entre si. Essa proposta permitiu acessar dados que apresentaram múltiplas nuances do mesmo problema.

Partiu-se da hipótese de que as particularidades, tanto do perfil do gestor, quanto do contexto de cada escola, podem impactar de maneira diferenciada a gestão da infraestrutura escolar. Essas características foram pré-definidas a partir das evidências coletadas na descrição do caso de gestão e utilizadas, então, como critérios balizadores da escolha dos diretores. São elas:

Quadro 2 - Características utilizadas como critério para escolha dos diretores entrevistados.

<u>Variáveis de perfil do(a) Diretor(a):</u>	<u>Variáveis de características da escola:</u>
• Gênero. • Tempo de gestão na escola. • Experiência com obras na escola.	• Porte da escola. • Nível de desgaste do prédio escolar. • Área de habitação da escola (rural / urbana). • Situação Jurídica do imóvel (próprio / irregular). • Tombamento pelo patrimônio histórico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Considerando ainda o processo de escolha dos entrevistados, partiu-se da análise dos dados públicos sobre a realização de obras nas escolas estaduais no Sistema Eletrônico de Informações (SEI-MG). Portanto, para acessá-los, bastou realizar um levantamento a partir das obras gerenciadas pelo Setor de Infraestrutura da SRE Divinópolis e identificar quais unidades escolares foram contempladas entre 2020 e 2025 – recorte temporal deste trabalho. Vale ressaltar que, com exceção do tempo de experiência na gestão, todos os critérios apontados puderam ser identificados e mapeados por dados gerais e públicos.

O cruzamento destas informações permitiu selecionar diretores escolares com e sem experiência com obras e que, tomando por base a própria instituição em que atuam, bem como o seu conhecimento prático sobre questão foram capazes de apontar com propriedade os fatores que dificultam a gestão da infraestrutura nas escolas. A hipótese era de que gestores com maior conhecimento técnico – ainda que decorrente apenas de experiências pessoais – teriam menos dificuldade na gestão da infraestrutura escolar.

Considerando ainda que o universo da construção civil é eminentemente permeado pelo machismo e outras formas de depreciação do feminino, o recorte de gênero permitiu identificar em que medida este fator interfere no processo de

manutenção da infraestrutura escolar. A proposta objetivou verificar se as mulheres enfrentavam mais barreiras que os homens na gestão de obras e manutenção predial na escola.

Os demais dados sobre o prédio escolar (porte da escola, nível de desgaste, localização, situação jurídica e tombamento histórico) são públicos e de fácil localização, sobretudo dentre as informações já de posse da equipe de Rede Física. A expectativa inicial do trabalho era que escolas de grande porte apresentassem mais desafios, assim como os prédios com desgaste acumulado. Acreditava-se, ainda, que imóveis localizados na zona rural encontrariam mais dificuldades por causa da distância e logística necessárias ao seu atendimento. Além destas possibilidades, a pesquisa aventou a hipótese de que as escolas com situação jurídica irregular e aquelas tombadas pelo patrimônio histórico também apresentariam mais problemas favorecendo o acúmulo de patologias.

Para conhecer o tempo de gestão de cada diretor escolar, foi movida uma solicitação no portal da transparência do estado de Minas Gerais. A requisição pública foi respondida¹⁹ e pôde-se conhecer exatamente o tempo de gestão de cada diretor da regional. A hipótese, neste caso, era de que os diretores com maior tempo de experiência na gestão teriam menos dificuldades que aqueles que ocuparam o cargo mais recentemente.

Para escolha de apenas 5 diretores, foi necessário entrecruzar os 8 critérios definidos anteriormente, a fim de permitir a análise de cada uma das hipóteses indicadas. Desse modo, definiu-se o seguinte conjunto de diretores, conforme o interesse da pesquisa:

¹⁹ Omitiu-se a lista completa de diretores e seus respectivos mandatos para preservar o sigilo. A consulta ao requerimento do e-SIC está disponível: https://drive.google.com/file/d/1y4zb1Ouh2RkfCb_t4zVFPg23AOFhbQJF/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

Tabela 4 - Critérios que definiram a escolha dos diretores entrevistados

Diretor(a) ²⁰	Gênero	Tempo de gestão	Experiência com obra	Porte da escola ²¹	Desgaste do prédio ²²	Localização	Situação jurídica do imóvel	Tombamento pelo patrimônio
Diretor 1	Masculino	3 anos	Não	Grande	Baixo	Urbano	Próprio	Não
Diretor 2	Masculino	14 anos	Sim	Médio	Baixo	Urbano	Próprio	Sim
Diretora 3	Feminino	3 anos	Sim	Grande	Baixo	Urbano	Próprio	Não
Diretora 4	Feminino	5,5 anos	Não	Pequeno	Alto	Rural	Próprio	Não
Diretora 5	Feminino	3 anos	Não	Médio	Alto	Urbano	Irregular	Não

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

O entrecruzamento dos critérios de escolha dos entrevistados permitiu observar em que medida o perfil do diretor e as características da escola interferem na gestão da infraestrutura, dificultando ou facilitando este processo. Ressalta-se que, conforme apontado na Tabela 4, a escolha dos cinco diretores selecionados permitiu atender a todos os oito critérios elencados anteriormente.

Após a definição dos diretores escolares conforme os critérios apresentados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para levantar percepção de cada um deles sobre os fatores que dificultam a gestão da infraestrutura nas escolas. Neste instrumento de abordagem metodológica o “entrevistador possui maior controle sobre o que se pretende saber, mas há espaço para reflexão espontânea do entrevistado sobre os assuntos abordados” (Oliveira; Guimarães; Ferreira, 2023, p. 221), o que justifica a sua utilização.

Para acessar os gestores escolares selecionados, o pesquisador enviou a eles – através do *e-mail* institucional – a carta de apresentação da pesquisa, o convite para a participação e o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), destacando o seu contato telefônico para que os potenciais entrevistados pudessem dirimir diretamente quaisquer dúvidas que persistissem sobre o processo. Por meio dos canais de comunicação supracitados foram definidos, junto aos entrevistados, o dia e

²⁰A fim de preservar o anonimato dos entrevistados foi atribuído um codinome a cada um deles. O mesmo foi feito para com os servidores da SRE que participaram da roda de conversa.

²¹O porte das escolas foi definido a partir do seu número de alunos sendo: Grande (acima de 1000 alunos); Médio (entre 600 e 1000 alunos); Pequeno (abaixo de 600 alunos). Destaca-se que a escola de pequeno porte escolhida possui menos de 150 alunos.

²²O nível de desgaste do prédio foi definido a partir do diagnóstico de infraestrutura realizado anualmente pelo setor de Rede Física.

horário mais apropriados para realização da entrevista, que ocorreu de maneira virtual utilizando-se o aplicativo gratuito *Google Meet*.

Neste processo de comunicação e agendamento, o pesquisador deixou claro que o sigilo sobre a identidade do entrevistado seria plenamente preservado e que o conteúdo da entrevista e a sua vinculação institucional seriam divulgados apenas por meio de pseudônimos. Cada entrevistado também foi informado de que receberia a transcrição da entrevista para conhecimento e aprovação antes da utilização na pesquisa.

No início de cada entrevista virtual, o pesquisador já estava de posse do TCLE devidamente assinado. Mesmo assim ele reforçou junto aos entrevistados as condições do termo, esclarecendo as dúvidas que ainda permaneciam.

As entrevistas ocorreram em dia e horário definidos em conjunto com cada entrevistado, sendo registradas em gravador de áudio e por meio de ferramentas digitais de captação do áudio e vídeo disponíveis no sistema operacional *Microsoft Windows*. Posteriormente as gravações foram transcritas digitalmente utilizando a ferramenta de inteligência artificial *Transkriptor*. No decorrer de cada conversa o entrevistador portou o roteiro de perguntas elaborado anteriormente (Apêndice A).

As transcrições foram revisadas pelo pesquisador e enviadas por e-mail a cada um dos entrevistados para análise e aprovação. Após aprovação, registrada em comunicação por e-mail, elas foram definitivamente homologadas como dados da pesquisa. Os procedimentos acima foram adotados com todos os 5 entrevistados, obtendo-se autorização de todos na utilização dos dados coletados.

Além das entrevistas, foi preciso identificar quais fatores dificultam a gestão da infraestrutura escolar do ponto de vista da SRE Divinópolis. Sendo assim, a percepção do Setor de Infraestrutura da regional foi coletada por meio da realização de uma roda de conversa com os servidores que o compõem. Participaram desta etapa da pesquisa os três engenheiros da Rede Física, bem como os 2 técnicos responsáveis pelo setor de patrimônio, além do coordenador do setor – na condição de pesquisador.

A roda de conversa pode ser considerada como um instrumento que “permite a partilha de experiências e o desenvolvimento de reflexões sobre as práticas educativas dos sujeitos, em um processo mediado pela interação com os pares, mediante diálogos internos, e, ainda, no silêncio observador e reflexivo” (Moura; Lima, 2014, p.25). Nela privilegia-se o exercício da escuta e da fala, porém dando ênfase à

primeira em detrimento da segunda, bem como à interação e reflexão entre os sujeitos pesquisados. Além disso, a roda de conversa amplia a possibilidade de se compartilhar opiniões e divulgar saberes entre os participantes para, assim, construir coletivamente novos conhecimentos.

O pesquisador convidou os servidores do setor de infraestrutura da SRE através do *e-mail* institucional. Assim como foi feito com os diretores escolares, também foi enviada a carta de apresentação da pesquisa, o convite para a participação e o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), destacando o contato telefônico para que os participantes pudessem dirimir individualmente quaisquer dúvidas que persistissem sobre a pesquisa. Considerando o envolvimento direto do pesquisador com os sujeitos pesquisados, o *e-mail* enviado reforçou a perspectiva de que a participação na pesquisa não era obrigatória, tampouco fazia parte das atividades de trabalho dos sujeitos, estando eles completamente livres para recusarem-se a participar caso assim desejassem. Também aqui o pesquisador deixou claro que guardaria sigilo sobre a identidade dos participantes, divulgando o conteúdo da roda de conversa apenas por meio de pseudônimos.

Por solicitação dos próprios sujeitos da pesquisa – e com a anuência da chefia imediata do setor de infraestrutura –, foi selecionada uma sala reservada dentro da própria sede da SRE Divinópolis para a realização da roda de conversa. A sala escolhida era ampla, de acesso restrito e não propiciava a propagação de som para o lado externo, permitindo que os sujeitos da pesquisa pudessem expressar suas opiniões de maneira livre e desembaraçada.

Antes de iniciar a roda de conversa, o pesquisador colheu as assinaturas nos TCLE e reforçou junto aos participantes as condições do termo, esclarecendo as dúvidas que permaneciam. A roda de conversa ocorreu em dia, horário e local definidos em conjunto com eles, sendo registrada em áudio por meio de gravador digital. O áudio foi posteriormente transcrito também utilizando a ferramenta de inteligência artificial *Transkriptor*. O pesquisador portou um caderno de anotações para registrar impressões diversas sobre as falas e comportamento dos participantes durante o diálogo conduzido, além do roteiro de perguntas elaborado anteriormente (Apêndice B).

Assim como nas entrevistas a transcrição da roda de conversa foi revisada e enviada por e-mail a cada um dos participantes para análise e aprovação. Após

aprovação de todos, registrada em comunicação por e-mail, a transcrição foi definitivamente homologada como dado da pesquisa. Todos os participantes autorizaram o uso integral de suas falas.

Concomitantemente às etapas já mencionadas, foi enviado um questionário virtual a todos os 124 diretores das escolas estaduais da SRE Divinópolis. O questionário permitiu identificar quantas das dificuldades e problemas apontados no decorrer das entrevistas também eram percebidos coletivamente entre os diretores da regional, acrescentando elementos que permitiram a construção de uma visão mais completa e abrangente acerca do problema de pesquisa. Para atingir o maior volume possível de respostas foi necessário um instrumento de coleta capaz de fornecer dados de forma rápida e com baixo custo. Para tanto, utilizou-se um modelo de questionário virtual (Apêndice C).

Oliveira, Vieira e Amaral (2021) ao se debruçarem sobre esse instrumento de pesquisa listam diversas vantagens em sua escolha. Além dos benefícios já mencionados anteriormente, o estudo também destaca que este instrumento confere maior sentido de privacidade aos respondentes, pois a “percepção de invisibilidade leva as pessoas participantes a sentirem-se menos vulneráveis à crítica e pressão social (devido à confidencialidade e ao anonimato que, em regra, são salvaguardados)” (Oliveira; Vieira; Amaral, 2021, p. 50).

O estudo ainda destaca a redução do que os autores denominam como *efeito de experimentador*, que seria uma certa influência do investigador nas respostas obtidas mediante sua simples presença na aplicação. Ao se verem livres e “invisíveis” ao aplicador, os participantes “não são influenciados pelas características e comportamento verbal e não verbal de quem lhes aplica o questionário” (Oliveira; Vieira; Amaral, 2021, p. 52).

O questionário em questão foi aplicado por meio da ferramenta gratuita de formulários disponibilizada pela empresa *Google* e encaminhado aos diretores através do *e-mail* institucional de cada unidade escolar, juntamente com a carta de apresentação da pesquisa. O consentimento do respondente foi registrado por meio de marcação digital atestando que ele leu e concordou com os termos indicados no TCLE que acompanhou o questionário digital. Além disso, a fim de evitar que outros sujeitos que não os diretores respondessem ao formulário, foi inserida uma pergunta na qual o respondente confirmou ser o diretor escolar.

As respostas do questionário não exigiram nenhum tipo de identificação por parte do respondente. Não foram coletados dados como e-mail, nome, CPF e outros que permitissem reconhecer ou rastrear os participantes. Portanto, os diretores ficaram plenamente livres para responder de maneira anônima. Quando o formulário foi fechado para o recebimento de novas respostas, foram contabilizados 69 participantes ao todo.

Conforme pode ser observado nos Apêndices A, B e C, os três instrumentos de pesquisa aplicados foram elaborados com a finalidade de facilitar o entrecruzamento entre os materiais coletados, permitindo uma triangulação consistente dos dados. Por meio dessa triangulação foi possível estabelecer uma perspectiva comparada entre as informações recolhidas e aprofundar a análise sobre o objeto pesquisado:

A triangulação de métodos pode ser considerada uma dinâmica de pesquisa e trabalho que integra a análise das estruturas, dos processos e dos resultados, a compreensão das relações envolvidas na implementação das ações e a visão que os atores diferenciados constroem sobre todo o projeto: seu desenvolvimento, as relações hierárquicas e técnicas, fazendo desse conjunto um construto específico na avaliação (Minayo; Assis; Souza, 2005, p. 71).

Após aplicar os três instrumentos, iniciou-se a análise de dados a partir do questionário. A ferramenta *Google Formulário* utilizada, entregou as informações já organizadas em gráficos e com a possibilidade da exportação dos dados completos para uma tabela editável. Com o objetivo de agilizar a análise, essa tabela foi transformada em um arquivo no formato *PDF* e inserida na ferramenta de inteligência artificial *NotebookLM*²³, da empresa *Google*²⁴.

Esta ferramenta é gratuita e restringe seu trabalho analítico exclusivamente aos dados fornecidos a ela pelo usuário. Dessa maneira, não se corre o risco de a inteligência artificial incluir na análise dados externos disponíveis na internet, garantindo a integridade das informações originais. Além disso as fontes entregues ao *NotebookLM* permanecem restritas ao acesso exclusivo do usuário. Portanto,

²³O *NotebookLM* consiste em um assistente de pesquisa baseado em inteligência artificial, capaz de organizar informações, analisar documentos disponibilizados pelo usuário e gerar respostas fundamentadas nas próprias fontes fornecidas, incluindo recursos como resumos, mapas mentais e conteúdos em áudio (Google, 2026a; 2026b)

²⁴A ferramenta *NotebookLM* não aceita receber e ler arquivos de tabela em formato editável, por isso a tabela exportada foi transformada em “pdf”

igualmente não há risco de os dados serem incorporados ao ambiente aberto da internet, preservando-se desse modo a restrição ética necessária à realização de uma pesquisa com seres humanos.

Inicialmente foi solicitado à ferramenta que ela cruzasse os dados de cada uma das perguntas do questionário com outras informações especificamente solicitadas. A proposta era utilizar a inteligência artificial para aprofundar a possibilidade de entrecruzamento de informações, tornando a análise mais ágil e completa. A título de exemplo, foram elaborados *prompt*, tais como: “Observe a seguinte pergunta do questionário: ‘Você considera que o seu gênero influencia a forma como os problemas de infraestrutura da sua escola são tratados ou resolvidos?’ Agora me responda por favor quantos homens e quantas mulheres marcaram a opção ‘Não influencia’; e “Considere agora a pergunta ‘Há quanto tempo exerço a função de diretor(a) escolar’. Quase 48% dos respondentes têm até 5 anos de tempo de gestão na escola. A partir da análise dos dados gerais do questionário, este grupo indicou ter mais dificuldade na gestão da infraestrutura escolar? Indique quais dados foram analisados por você para fornecer esta resposta.”

A partir de perguntas como as do exemplo citado a ferramenta forneceu respostas completas, claras e baseadas exclusivamente na base de dados do questionário, fornecida a ela por meio da tabela original. Todos os itens do questionário foram analisados um a um com o auxílio da inteligência artificial. Ao final do processo obteve-se um documento²⁵ de 238 páginas de informações sobre o questionário. Desse documento foram filtradas análises relevantes, que por sua vez compuseram um arquivo de 134 páginas.

Contudo, após se comparar as respostas fornecidas pela ferramenta com os dados presentes no formulário original, percebeu-se que a inteligência artificial não foi capaz de ler corretamente os dados fornecidos. Ou seja, boa parte das análises que ela realizou foram baseadas em leituras erradas. Somente após ser confrontada diretamente a respeito desses erros é que a ferramenta alegou dificuldades em ler o

²⁵O documento integral que contém a conversa realizada com ferramenta *NotebookLM*, pode ser consultado em versão digital. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1PdFAeNsT7Z3QIMGblvB_38-7HEvHHXQr/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

arquivo gerado em pdf, atestando que desde o princípio do processo não havia confiabilidade garantida nas respostas fornecidas²⁶.

Ainda assim foram realizadas tentativas de se corrigir a leitura realizada pela IA. No entanto, ao final do processo identificou-se que poderia haver vários pontos de erro não identificados, o que inviabilizou o uso dos dados coletados por meio do diálogo com a ferramenta.

Na literatura sobre o uso de ferramentas de IA em pesquisas acadêmicas é possível encontrar ressalvas que dialogam com o problema encontrado. O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, em cartilha sobre IA generativa recomendou que os resultados produzidos pela IA sejam revisados criticamente pelos usuários, além de indicar que essas ferramentas podem apontar referências inexistentes (Brasil, 2024b). Outros autores, ainda indicam que:

As limitações técnicas da GenAI também representam um desafio significativo. O fenômeno das "alucinações" — a geração de informação que é plausível, bem estruturada, mas factualmente incorreta ou completamente fabricada — é um risco bem documentado. Isto exige que os utilizadores mantenham um ceticismo saudável e verifiquem sempre a informação gerada por estes sistemas. (Machado *et al*, 2025, p. 10)

Conforme apontado pelos autores e comprovado neste trabalho, há uma necessidade de atenção e conferência constantes no uso de IA nas pesquisas acadêmicas. Além disso, ainda é preciso considerar as fragilidades dessas ferramentas, pois elas não apresentam confiabilidade interna, haja vista os vieses que impõem às análises realizadas, agindo de maneira inconsistente. Estes programas assumem um comportamento de busca por aceitação ajustando-se ao usuário o que resulta em reações que podem ser modificadas diante do desacordo. (Cardoso Sampaio *et al*, 2024)

A expectativa inicial era de que a ferramenta de inteligência artificial facilitaria muito o cruzamento de dados relevantes, permitindo uma análise completa e em profundidade das informações coletadas. No entanto, o esforço empreendido nesse

²⁶Na p. 50 do documento *9.CHAT NOTEBOOK LM - análise completa do questionário* o leitor encontrará a primeira afirmação direta da ferramenta atestando que ela errou na leitura dos dados fornecidos, alegando problemas na extração do texto (camada de OCR). Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1PdFAeNsT7Z3QIMGblvB_38-7HEvHHXQr/view?usp=drive_link Acesso em 04 jun. 2026.

sentido não apenas se mostrou inócuo como representou um enorme desperdício de recursos. Foi preciso abandonar o uso da ferramenta e reiniciar a análise dos dados por meio do entrecruzamento das informações diretamente em planilha editável²⁷.

Mesmo diante desse contexto, foram realizadas tentativas de uso da ferramenta mencionada para analisar as entrevistas e a roda de conversa. As transcrições foram inseridas na inteligência artificial e analisadas²⁸. Neste caso, os questionamentos feitos não apresentaram incorreções.

Contudo as análises apresentadas revelaram-se superficiais diante da profundidade dos dados coletados nestes dois instrumentos de pesquisa. Além disso, foi possível constatar que as respostas se restringiam sempre a um escopo raso do que era perguntado, deixando de lado falas dos entrevistados que, apesar de fora do contexto das perguntas feitas, abrigavam dados valiosos para o trabalho. Assim como nos questionários foi necessário abandonar o uso da IA para analisar individualmente cada uma das transcrições, sistematizando e estudando os dados coletados.

A partir de então, a inteligência artificial passou a ser utilizada somente para localizar nas transcrições trechos específicos das entrevistas que compuseram citações diretas neste trabalho de dissertação.

Ficou atestado que o uso da ferramenta *NotebookLM* neste tipo de pesquisa acadêmica deve ser realizado com muita cautela. O software pôde fornecer grande auxílio para localizar informações específicas dentro dos textos-fonte, porém as análises fornecidas por ele foram superficiais. Além disso, a inteligência artificial leu errado os dados do questionário, obrigando o pesquisador a realizar uma conferência minuciosa das informações e, por fim, optar pelo seu descarte completo em virtude da falta de confiabilidade nas análises.

²⁷O banco de dados original das respostas, bem como as análises realizadas podem ser consultados no documento *10.QUESTIONÁRIO - Planilha original e análises*. Disponível em: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cjmFJLkD9GP2m_V4hcjDWbeYlj-Owcrv/edit?usp=drive_link&ouid=103055951909782420874&rtpof=true&sd=true Acesso em 04 jun. 2026.

²⁸Os documentos completos contendo as análises das transcrições das entrevistas e da roda de conversa podem ser consultados em versão digital sob os títulos *11.Registro completo do chat com o Notebook LM sobre a roda de conversa* e *12.Registro completo do chat com o Notebook LM sobre as entrevistas*. Disponíveis em: <https://drive.google.com/drive/folders/1tD4VlpebRut29-eYnSoxWmkCn5Xd-9n7?usp=sharing> Acesso em 04 jun. 2026.

Portanto, fica evidente que a utilização de IA generativa em pesquisas acadêmicas não pode prescindir de uma verificação criteriosa do pesquisador sobre os dados coletados, tampouco de um trabalho de reflexão bastante qualificado sobre os resultados gerados pela ferramenta. O seu uso indiscriminado e/ou irrefletido pode gerar informações equivocadas e comprometer a validade científica das pesquisas.

O episódio em questão, inclusive, acende um alerta para que a comunidade acadêmica estabeleça limites e critérios bastante claros para regulamentar o uso das ferramentas de IA em pesquisas como um todo, mas sobretudo nos trabalhos que utilizam abordagem qualitativa. Ignorar essa problemática é ser conivente com o desenvolvimento de pesquisas que podem apresentar erros severos de análise científica, invalidando a sua qualidade e comprometendo, por sua vez, a seriedade de universidades e programas de pós graduação já renomados.

Diante da realidade descrita acima, foi necessário adotar uma outra estratégia metodológica que fosse capaz de permitir a triangulação das informações coletadas nos três instrumentos de pesquisa de maneira criteriosa e qualificada. Nesse sentido optou-se por utilizar a análise de conteúdo, que consiste num:

conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1977, p.42)

A escolha de uma metodologia clássica e já consagrada justifica-se pela necessidade de fundamentar a pesquisa com rigor metodológico indispensável ao processo de análise dos dados. A análise de conteúdo, nesse sentido, mostrou-se particularmente favorável pois viabiliza a triangulação qualificada dos dados, já que ela prevê a utilização de múltiplas operações complementares, de modo a enriquecer os resultados aumentando a sua validade e favorecendo uma interpretação final melhor fundamentada. (Bardin, 1977)

Por meio deste processo foi possível distribuir as dificuldades de gestão da infraestrutura escolar em três categorias de análise: burocracia geral; problemas operacionais; e relação com a SRE e SEE/MG. Para cada uma dessas categorias foram recortados trechos das transcrições que ilustravam as dificuldades indicadas e outros que explicitavam as relações dos critérios de escolha dos entrevistados

(indicados no Quadro 2, p. 71) com essas mesmas dificuldades. Os dados do questionário foram acrescidos em cada uma das análises das categorias como forma de confirmar ou refutar as hipóteses levantadas, acrescentando, ainda, novos elementos à discussão.

A divisão dos dados em categorias de análise também seguiu os princípios preconizados por Bardin (1977), quando ela afirma que:

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. (Bardin, 1977, p. 117)

Nota-se, ainda, que as categorias propostas foram definidas a partir de critérios semânticos, com a divisão dos dados nos três temas supramencionados. Esse modelo de investigação é particularmente favorável à triangulação de informações porque permite classificar em temas os elementos analisados, favorecendo a investigação do que cada um deles tem em comum com demais. O seu agrupamento, portanto, foi definido pela parte comum existente entre cada um deles. (Bardin, 1977)

Por fim, o cruzamento de dados entre a entrevista, a roda de conversa e o questionário permitiu a construção de uma análise substancial e criteriosa acerca dos fatores que dificultam a manutenção da infraestrutura e a realização de obras nas escolas estaduais da SRE Divinópolis, objeto desta pesquisa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A aplicação dos três instrumentos de pesquisa (questionário, entrevistas e roda de conversa) permitiu um olhar amplo e qualificado sobre o perfil da SRE Divinópolis e sua relação com os processos de obras e manutenção predial. Por meio dos dados coletados, foi possível identificar uma série de dificultadores à gestão da infraestrutura escolar, tanto do ponto de vista dos diretores, quanto do ponto de vista da equipe da regional. Além disso, o questionário possibilitou identificar variáveis importantes que impactam na gestão dos prédios escolares. Há variáveis que dizem respeito ao perfil dos diretores e outras relacionadas à situação dos próprios prédios escolares.

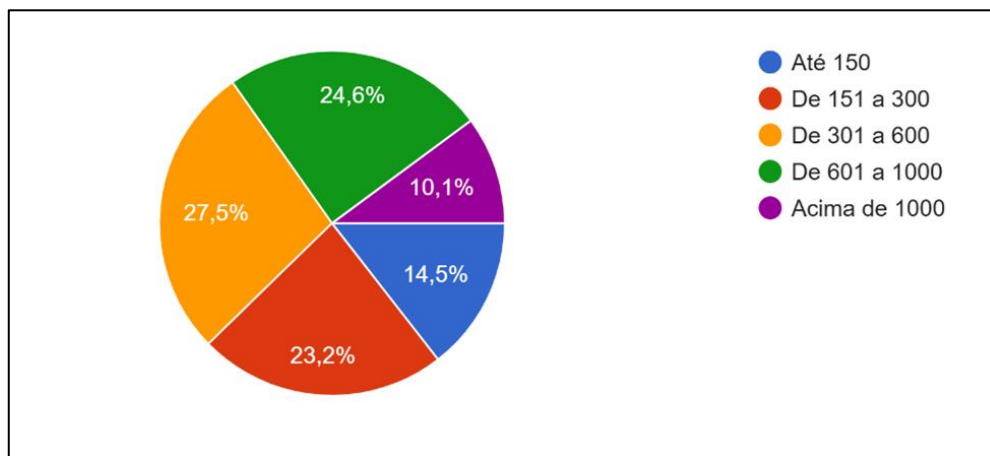
Desse modo, para apresentar os dados da pesquisa, optou-se por revelar, em primeiro lugar, alguns dos resultados coletados a partir do questionário traçando um panorama geral da SRE sob o olhar desse instrumento. Na sequência foram analisados os resultados da triangulação de informações entre os três instrumentos de pesquisa aplicados.

3.3.1. Análise do questionário: panorama geral da SRE Divinópolis

A SRE Divinópolis conta com 124 unidades escolares, distribuídas em 135 endereços. Portanto, no total, são 124 diretores. Destes, 69 responderam ao questionário – pouco mais de 55% do total. Dentre os respondentes, 76,8% indicou que suas escolas atendem às modalidades de Ensino Fundamental (Anos Finais) e 62,3% atendem ao Ensino Médio, sendo estas as duas modalidades predominantes nas escolas.

Outro dado representativo diz respeito ao número de alunos de cada unidade escolar.

Gráfico 1 - Número de alunos atendidos por escola na SRE Divinópolis.



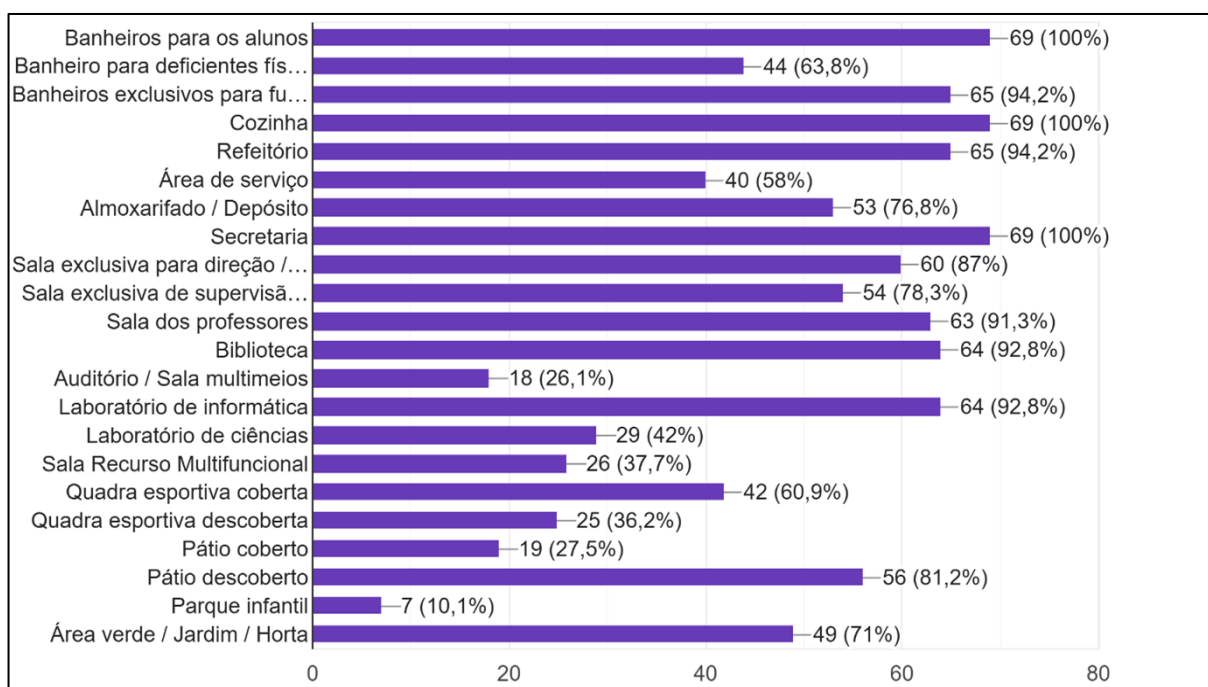
Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A partir do Gráfico 1 observa-se que mais da metade das escolas respondentes (50,7%) possuem entre 151 e 600 alunos, sendo que há um número expressivo delas (34,7%) que atendem mais de 600 alunos.

A respeito dos espaços de cada escola, todas os diretores que participaram do questionário (100%) marcaram que suas unidades possuem ambientes básicos como banheiros para os alunos, cozinha e secretaria. Além disso, mais de 90% dessas

escolas também possuem banheiros exclusivos para funcionários, refeitório, sala dos professores, biblioteca e laboratório de informática. Também chamou a atenção o fato de que 87% possuem sala exclusiva para direção e 78,3% sala exclusiva para supervisão pedagógica. 60,9% responderam que a escola possui uma quadra coberta e apenas 26,1% possuem auditório / sala multimeios, enquanto somente 27,5% possuem pátio coberto.

Gráfico 2 - Incidência de diferentes ambientes nas escolas da SRE Divinópolis.

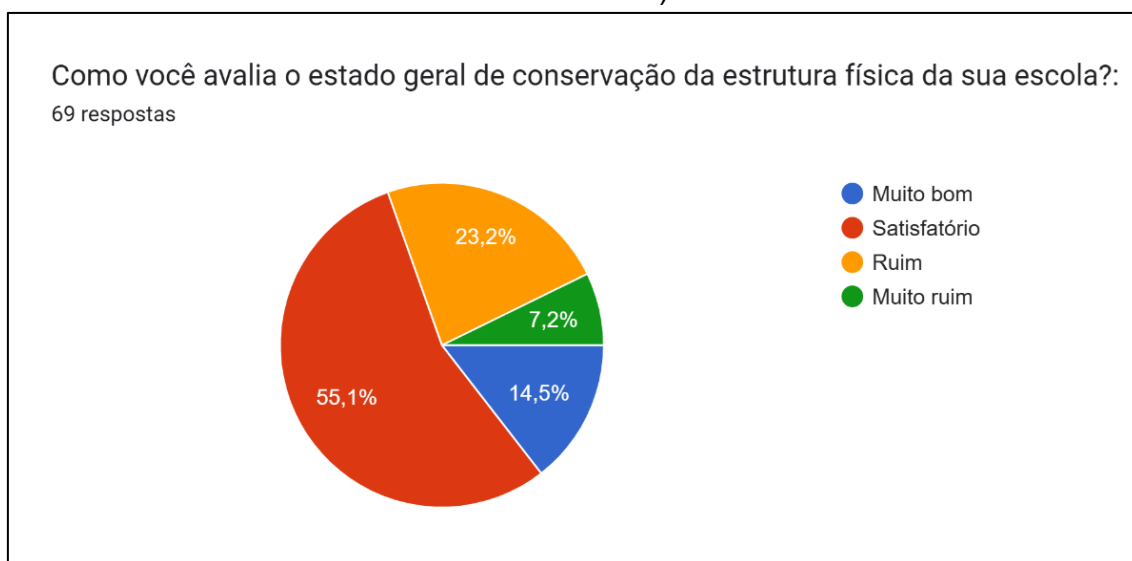


Fonte: elaborado pelo autor (2026).

Com relação ao número de salas de aula, apenas 6 escolas marcaram que possuem menos de 5 salas (8,7%), enquanto 33,3% disseram que possuem entre 6 e 10 salas. A maioria das escolas (40,6%), indicou que possuem entre 10 e 15 salas de aula. Outras 11,6 % possuem entre 15 e 20 salas e, por fim, apenas 5,8% das escolas respondentes disse possuir mais que 20 salas. Desse modo, depreende-se que a maior parte das escolas da regional (73,9%) possui entre 6 e 15 salas de aula.

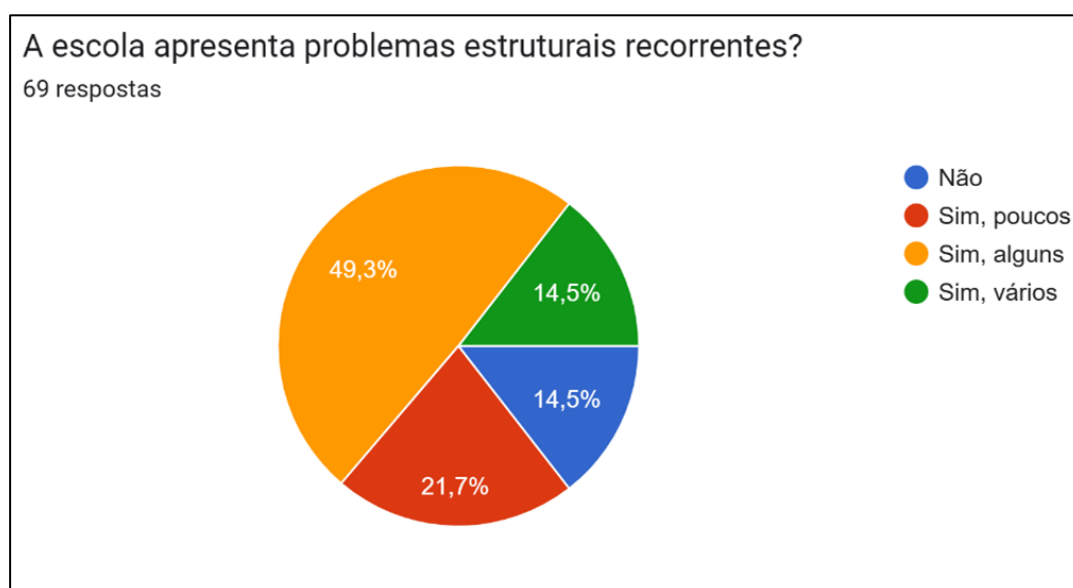
A respeito das condições de infraestrutura do prédio escolar, obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 3 - Estado geral de conservação da estrutura física das escolas (visão dos diretores).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Gráfico 4 - Incidência de problemas estruturais recorrentes nas escolas (visão dos diretores).



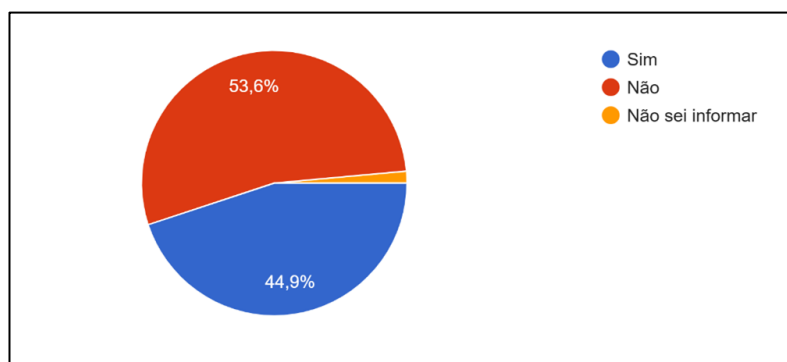
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

É interessante notar que a maioria dos respondentes (48 diretores, quase 70% do total) avaliou positivamente o estado de conservação da estrutura física da sua escola (*satisfatório* ou *muito bom*) – Gráfico 3. No entanto, 44 diretores (63,8%) disseram que as escolas sob sua responsabilidade apresentam problemas estruturais recorrentes (*sim, alguns* ou *sim, vários*) – Gráfico 4.

O cruzamento destes dados revela que a percepção positiva do gestor a respeito da infraestrutura da sua escola não necessariamente é acompanhada da inexistência de problemas estruturais recorrentes. Portanto, a necessidade de manutenção constante dos prédios escolares não é vista pela maioria dos diretores que participaram da pesquisa como um indicativo de que a sua escola apresenta estrutura física ruim.

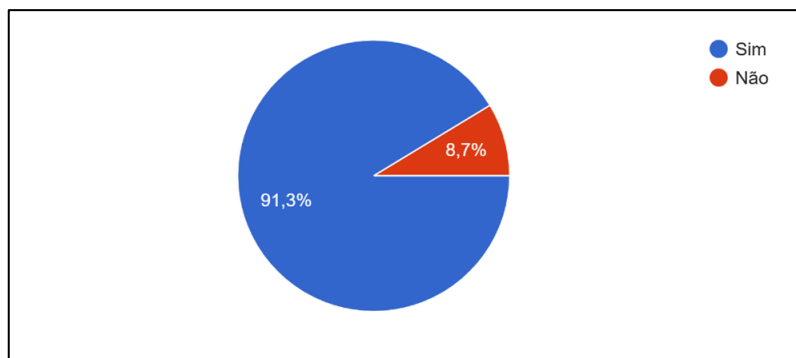
Outro dado relevante diz respeito à realização de obras nas escolas.

Gráfico 5 - Escolas que receberam obras da SRE entre 2020 e 2025.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Gráfico 6 - Escolas que têm necessidade de obras (visão dos diretores).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Note-se que quase metade dos respondentes (44,9%) indicou ter recebido na sua escola, entre 2020 e 2025, alguma obra feita pela SRE. Em contrapartida, 91,3% (63, dos 69 respondentes) revelaram que têm necessidade de realizar alguma obra.

Este dado destaca que em muitos casos as obras realizadas pela SRE no decorrer dos últimos anos não foram suficientes para sanar os problemas de infraestrutura das escolas da regional. Denota-se, portanto, que pelo menos boa parte dessas intervenções teve caráter emergencial e/ou pontual – ou seja,

majoritariamente corretivo –, não possibilitando a recuperação ou melhoria de todas as patologias estruturais das escolas contempladas.

Essa realidade de atendimento demonstra falta de planejamento estratégico por parte do estado na gestão da infraestrutura escolar, uma vez que nos casos emergenciais prioriza-se as intervenções corretivas em detrimento de obras de caráter preventivo. Leal *et al.* (2023), ao tratar da manutenção dos prédios escolares, conclui em sua pesquisa que a manutenção realizada nas escolas públicas é frequentemente corretiva, confirmando o que foi identificado nos dados deste trabalho. Os autores ainda revelam que as intervenções de caráter preventivo, apesar de fundamentais, ficam em segundo plano, comprometendo a identificação de pontos de melhoria contínua e agravando os problemas de perda de desempenho das edificações.

Finalizando o questionário, os diretores foram convidados a enumerar as 5 principais dificuldades de gestão da infraestrutura escolar, classificando-as da mais difícil para a menos difícil. Dentre os 69 diretores, 11 não responderam à pergunta ou não entenderam o que foi questionado, apresentando respostas que não contribuíram para análise, tendo sido invalidadas.

A partir do levantamento das 58 respostas válidas foi possível classificar as maiores dificuldades enfrentadas na gestão da infraestrutura escolar de acordo com a visão dos diretores. Essas dificuldades encontram-se organizadas na Tabela 5 (a seguir). Para montagem dessa tabela foram analisadas todas respostas discursivas e contabilizadas todas as dificuldades mencionadas pelos diretores. As dificuldades mais mencionadas foram classificadas, afim de se visualizar quantas vezes cada uma delas apareceu. Dificuldades que apareceram poucas vezes não foram indicadas na Tabela 5.

É preciso destacar que, como as respostas eram discursivas e os diretores tiveram plena liberdade de escrita, muitos deles mencionaram as dificuldades sem classificá-las em ordem de importância. Essa peculiaridade das respostas coletadas não permitiu que fosse analisado como cada diretor classificou o grau de dificuldade dos itens indicados.

Tabela 5 - Ranking das dificuldades de gestão da infraestrutura escolar conforme respostas discursivas do questionário.

Posição	Dificuldade	Número de menções	Percentual dentre os respondentes
1º	Burocracia (contratação, prestação de contas e execução).	43	74,14%
2º	Conseguir orçamentos.	38	65,52%
3º	Falta de qualificação e/ou profissionalismo das empresas.	31	53,45%
4º	Falta de conhecimento técnico.	29	50,00%
5º	Falta de recursos financeiros.	28	48,28%
6º	Conseguir orientação ou atendimento (planilha) da SRE.	22	37,93%
7º	Dificuldades com situação de estrutura do imóvel (acúmulo de demandas).	11	18,97%
8º	Excesso de demandas dos diretores.	9	15,52%
9º	Dificuldades com situação jurídica ou com a localização do imóvel.	8	13,79%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A maioria dos diretores (74,14%) mencionou a burocracia como um dos principais dificultadores à gestão da infraestrutura, ficando em 2º lugar (com 65,52% das menções) a dificuldade em se conseguir orçamentos para realizar os processos de manutenção predial.

Como exemplo da principal dificuldade, os diretores mencionaram: *“o processo em si para realização das manutenções é o que torna mais complicado²⁹”; “burocracia na realização dos processos”; “Burocracia da gestão pública”; “exigências burocráticas excessivas para contratação de manutenção predial e obras”;* entre outros.

²⁹ De modo a diferenciar os comentários feitos no questionário e as discussões apresentadas pelo autor, optou-se por colocar tais trechos em formato *itálico* e entre aspas.

A menção à dificuldade em conseguir orçamentos também é explicitada, aparecendo em afirmativas como: *“Conseguir que as empresas façam um orçamento sem compromisso”; “Infelizmente não estamos conseguindo profissionais para avaliar o serviço e muito menos fornecer orçamentos. É um complicador que torna moroso o processo.”*; além de:

Dificuldade na elaboração de orçamentos técnicos detalhados – A realização de reformas exige levantamento de medidas, cálculos de quantidades de materiais e elaboração de orçamentos detalhados. A escola nem sempre dispõe de suporte técnico suficiente para realizar esses levantamentos com precisão. (Resposta discursiva ao questionário)³⁰

Com relação à falta de qualificação e/ou profissionalismo das empresas, os gestores indicam como exemplo ter que *“lidar com empresas para solicitar orçamentos ou na realização de serviços (maioria não é confiável), muito enrolados, querem só lucro”*. Ou ainda as dificuldades para *“evitar a contratação de empresas que não sejam idôneas”*, conseguir *“mão de obra para realização do serviço (poucos conseguem ter a documentação em ordem para a prestação de serviço)”* e *“dificuldades com empresas que fazem propostas sempre pensando em levar vantagem só por ser uma obra pública”*. A qualidade técnica das empresas também é questionada em afirmações como: *“encontrar mão de obra qualificada para o serviço”*.

A falta de conhecimento técnico dos diretores aparece como um problema em expressões do tipo *“ter conhecimento se a obra ou manutenção está sendo realizada com os materiais adequados e está sendo uma obra de qualidade”*, enquanto a falta de recursos é indicada por declarações como *“Insuficiência de recursos financeiros para manutenção e reformas – A principal dificuldade enfrentada é a limitação de recursos financeiros destinados à manutenção predial”*

Curiosamente, a dificuldade em se conseguir orientação ou atendimento da SRE aparece, na maioria das vezes, atrelada à baixa capacidade de atendimento da equipe da regional: *“ser atendido na fila de prioridades da equipe da SRE devido à alta demanda existente frente ao número de funcionários”; “elaboração de planilha de obras por parte da rede física, mesmo quando você já tem o dinheiro”; “Planilhas,*

³⁰Com o objetivo de padronizar a leitura, todas as falas dos sujeitos entrevistados, bem como os trechos retirados das respostas discursivas do questionário, foram apresentados em itálico no decorrer desta dissertação.

quando estas dependem do setor de rede física (devido à alta demanda e número reduzido de profissionais)”; “Conseguir a planilha do Engenheiro da SRE para que o processo aconteça”; “Quantidade de funcionários do Setor da rede física é mínimo em relação à quantidade de escolas da SRE, assim atrasando muito as obras”; “Falta de recurso humano na SRE (rede física) para acompanhar de perto os serviços na escola - muita demanda para um setor com poucos funcionários”; “Sempre que solicito recebo orientações da rede física, mesmo para processos pequenos de reparos, porém a sobrecarga é visível, visto que o número de profissionais para atender a todas as escolas é pequeno.”

Outros diretores indicaram como dificuldade a já debilitada situação da estrutura física do prédio escolar. Nesse quesito, o acúmulo de demandas apareceu como um dos problemas que amplia a percepção das dificuldades: *“Estrutura física antiga ou inadequada para atender às necessidades da escola”; “Condições das instalações elétricas precárias”; “A estrutura da escola é antiga, sendo sempre realizado reparos, quando uma reforma atenderia melhor e a manutenção também”; “Assumi a escola com muitas demandas de infraestrutura para serem resolvidas”.*

Já o grande volume de serviços e a consequente sobrecarga de trabalho sobre os diretores, aparece em afirmações como: *“Muito volume de trabalho dificultando a agilidade para montarmos os processos de aquisição simplificada”; “Condições para acompanhar realização de obra e serviços de manutenção, falta de tempo para isso e falta de pessoal para delegar esse serviço”; “Falta de ATB Financeiro³¹ de confiança”; “conseguir tempo para gerir a infraestrutura em meio as demandas pedagógica, administrativas e financeiras”*

Por fim, destaca-se que as dificuldades inerentes à situação jurídica (escolas cujos registros imobiliários estão em situação irregular) ou à localização do imóvel (escolas rurais) aparecem em 8 menções, totalizando 13,79% dos 58 respondentes.

Considerando que em todo o questionário (69 respostas) há apenas 7 escolas rurais e 6 outras que indicaram situação imobiliária irregular, pode-se considerar que

³¹A RESOLUÇÃO SEE Nº 5.210/2025, em seu art. 22, determina que o Diretor da Unidade Escolar deverá indicar na atribuição das funções de Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) um servidor que assumirá funções relacionadas à gestão da Caixa Escolar (Minas Gerais, 2025c). O ATB financeiro, portanto, é um servidor do quadro administrativo escolar responsável por auxiliar e secretariar o diretor nas questões financeiras da escola: orçamentos, contratações, pagamentos, prestação de contas, entre outros. A ausência desse profissional na escola aumenta, pois, a sobrecarga de trabalho do diretor.

o número de menções aos dificultadores nesta categoria é relativamente elevado. Dos 13 diretores com imóvel em situação irregular ou em zona rural, mais da metade deles (61,5%) indicou essa realidade como um dificultador.

É preciso destacar que o panorama geral da SRE Divinópolis exibido acima é resultante apenas da análise do questionário aplicado aos diretores escolares. Os resultados gerais desta pesquisa, entretanto, precisam ser estudados a partir da triangulação dos dados coletados nos três instrumentos utilizados: questionário, entrevistas e roda de conversa.

3.3.2. As dificuldades na gestão da infraestrutura da SRE Divinópolis

O escrutínio dos instrumentos de pesquisa aplicados no decorrer deste trabalho permitiu dividir as dificuldades de gestão da infraestrutura em três categorias de análise: 1. Burocracia geral; 2. Problemas operacionais; e 3. Relações com a SRE e SEE/MG.

Na primeira categoria (burocracia geral), as dificuldades em conseguir planilhas e orçamentos com fornecedores, o medo dos gestores e os entraves com relação aos processos de contratação e prestação de contas destacaram-se como problemas.

Já na segunda categoria (problemas operacionais), quatro aspectos chamaram a atenção. O primeiro deles diz respeito à disponibilidade de recursos financeiros. O segundo destacou a relação dos gestores – tanto das escolas, quanto da SRE – com as empresas prestadoras de serviço. Na sequência, a falta de manutenção predial periódica surgiu como um elemento agravante das patologias estruturais das escolas.

A terceira categoria (relação com a SRE e SEE/MG) apresenta três pontos de análise. Primeiramente, ganhou destaque a baixa capacidade de atendimento da Rede Física. Neste quesito, a própria equipe da SRE apontou explicações para o problema, revelando tanto as dificuldades na gestão das obras conduzidas pela regional, quanto o impacto das definições de gestão em torno da fila de atendimentos do setor.

Na sequência, foi analisada a relação dos diretores e da equipe de Rede Física com as orientações oficiais expedidas, sobretudo o Manual de Manutenção dos Prédios Escolares e a Instrução Normativa 02/2025. Neste ponto, surgiu como

questão a postura fiscalizadora e punitiva presente dentro da estrutura hierárquica de gestão na SEE/MG e SRE Divinópolis.

Encerrando a terceira categoria, observou-se a visão da equipe da regional a respeito do fluxo de obras estabelecido pelo órgão central e determinado pela Instrução de Trabalho DORE 2025, com seus benefícios e entraves.

Por meio destes instrumentos qualitativos e da triangulação dos dados, foi possível coletar algumas sugestões para melhoria dos processos de gestão de infraestrutura escolar da SRE Divinópolis. Essas sugestões, por sua vez, subsidiaram a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), o qual será apresentado no capítulo 4 desta dissertação.

3.3.2.1 Categoria 1: burocracia geral

A burocracia geral nos processos de contratação e prestação de contas foi uma dificuldade mencionada com muita ênfase tanto pelos sujeitos entrevistados quanto no questionário aplicado. É preciso destacar que o termo burocracia, no escopo deste trabalho é entendido como “a organização administrativa racionalizadora, baseada em normas e procedimentos e na seleção meritocrática do chamado serviço civil meritocrático” (Oliveira e Abrucio, 2018, p. 209).

Nesse sentido, é preciso destacar que os processos burocráticos de contratação de serviços realizados pelas escolas acontecem por intermédio das suas Caixas Escolares, cuja regulamentação está diretamente atrelada aos trâmites de compras públicas. No caso específico das escolas estaduais de Minas Gerais, as aquisições e contratações são regulamentadas pela Resolução SEE 5.131/2025 que “Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades de ensino da rede estadual” (Minas Gerais, 2025d, p. 1). Nesta resolução também está expresso que:

Art. 7º - Para as aquisições de bens e a contratação de serviços, inclusive de obra e engenharia, pela Caixa Escolar, destinados ao regular atendimento às necessidades das escolas estaduais, deverão ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência e transparência. (Minas Gerais, 2025d, p. 3)

Portanto, para que uma escola contrate qualquer serviço de manutenção predial ou obra é indispensável que ela publique um processo de aquisição no qual conste tanto um detalhamento dos serviços e materiais necessários, quanto os seus valores. Tem-se aí as duas primeiras dificuldades apresentadas pelos diretores: determinar corretamente e com clareza o detalhamento dos serviços e providenciar os orçamentos que irão estabelecer os preços de referência para a contratação.

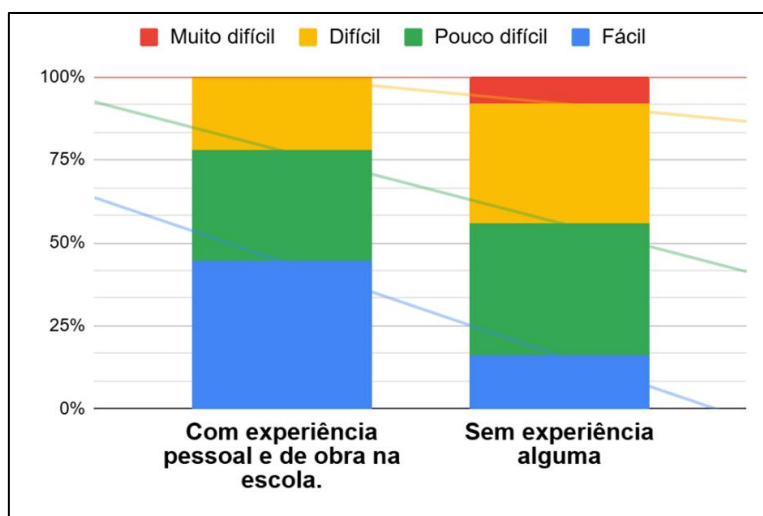
Para os processos de gestão da infraestrutura, o detalhamento claro dos serviços depende de conhecimento técnico específico. É preciso ao menos ter a capacidade de diagnosticar o problema e indicar uma possível solução.

O questionário aplicado revelou que 72,5% dos diretores (50 de 69) não apresentam nenhum tipo de conhecimento relacionado à construção civil. Além disso, dentre os 27,5% (19 de 69) que declararam possuir algum tipo de conhecimento, todos revelaram que ele é apenas em nível básico. 73,7% destes diretores (14 de 19) disseram que o conhecimento que possuem é decorrente de experiências pessoais, enquanto 26,3% (5 de 19) revelaram que tal conhecimento é fruto de momentos de formação ministrados pela SRE ou SEE/MG.

Para delimitar com mais assertividade o nível de conhecimento dos diretores acerca da construção civil, os dados indicados acima foram cruzados com os de outra pergunta: *“Durante a sua gestão você vivenciou alguma obra realizada pela SRE na sua escola?”*. A análise conjunta dessas informações permitiu separar os diretores em dois extremos: aqueles que não têm nenhum tipo de conhecimento técnico e que não experimentaram nenhum processo de obra da SRE (25 diretores) e aqueles que tanto declararam algum conhecimento prévio, quanto vivenciaram obras durante a sua gestão (9 diretores). Após esse entrecruzamento de dados foi possível visualizar mais claramente o impacto da experiência com obras nesta primeira etapa dos processos de gestão da infraestrutura escolar. No escopo deste trabalho de pesquisa, portanto, considerou-se que o diretor que detém experiência com obras é aquele que declarou algum conhecimento prévio e também recebeu na sua escola alguma obra da SRE.

O Gráfico 7 apresenta o cruzamento destes dados:

Gráfico 7 - Dificuldade para definir os serviços necessários à solução de problemas de infraestrutura (divisão dos diretores por nível de experiência com obras).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Fica evidente que, para definir corretamente o tipo de serviço, o grau de dificuldade dos diretores que não têm nenhum tipo de conhecimento técnico ou experiência com obras é maior que o dos diretores mais experimentados. Enquanto nenhum dos diretores experientes considerou “muito difícil” definir corretamente o tipo de serviço para resolver o problema, 8% dos gestores sem experiência marcaram esta opção. No outro extremo, 44,4% dos diretores experientes disseram ser fácil definir os serviços em oposição a apenas 16% dos diretores sem experiência alguma.

Como mencionado anteriormente, a maioria dos diretores declara que não detêm esse conhecimento técnico – 73,7% deles, sendo que 36,2% do total não têm sequer experiência com obras –, ficando dependentes do auxílio direto do setor de Rede Física da SRE ou à mercê dos prestadores de serviço. Como apontado pela Diretora 5, nem sempre é possível contar com o auxílio do setor de Rede Física:

[...] o número de pessoas da SRE era muito reduzido. Então não era nem por não querer, não dar suporte, porque às vezes não tinha condições mesmo. Isso acontece até hoje, né, Leandro? Mesmo hoje, assim, eu não posso reclamar de vocês de forma alguma [...] todas as vezes que precisei, fui atendida. Mas a gente sabe que a demanda é muito grande para um número de pessoas. Isso é um fato. [...] Eu não posso reclamar, não, porque todas as vezes que precisei, fui atendida. Claro, demora um pouquinho, é agendado, mas fui atendida. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Como o auxílio da Rede Física é algo difícil, muitos diretores passam a depender diretamente dos fornecedores para determinar os serviços necessários aos

reparos no prédio escolar. Quando questionada pelo pesquisador se o conhecimento técnico faz diferença na hora de gerir a infraestrutura da sua escola, a Diretora 3 respondeu:

Faz, faz muita. [...] Porque assim, é comum a gente ver entre os colegas, assim, ninguém tem a mínima noção de nada. Mínima. Então, isso dificulta muito, né? Porque eu falo que se a gente não sabe o que a gente precisa, dificulta muito a execução do trabalho. Até a procura por esse trabalho. [...] O que eu falo muito é que às vezes ajuda a gente a ter uma certa noção do que a gente precisa fazer. Às vezes aparece o prestador e fala assim: "não, isso aqui você tem que trocar o telhado inteiro." Aí chega outro e fala assim: "não, aqui nós vamos tirar essas telhas aqui, vamos realinhar, vamos fazer isso e isso". Se você não tiver noção nenhuma, você vai pelo mais difícil sempre, pelo mais caro. (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Determinar com clareza e segurança os serviços necessários é, portanto, a primeira etapa dos processos de manutenção predial das escolas e, como indicado, muitos diretores, já nesta etapa, encontram barreiras que dificultam a gestão da infraestrutura. Essa dependência dos diretores sem conhecimento técnico com relação à consultoria externa – seja da equipe de Rede Física, seja das empresas que prestam serviços – é agravada por outro fator: a dificuldade em determinar os preços de referência para a contratação.

Estes preços podem ser determinados tanto pela elaboração de uma planilha orçamentária baseada em valores de referência estabelecidos pelo próprio Estado³², quanto pela coleta de ao menos 3 orçamentos com fornecedores diferentes. O trabalho com as planilhas de referência, no entanto, exige conhecimento técnico específico.

Dessa maneira, os diretores não conseguem utilizá-las com facilidade, sendo que boa parte deles fica dependente das empresas para diagnosticar a demanda, discriminar a execução do serviço e apresentar um orçamento detalhado de tudo que será executado para solucionar a questão. Destaca-se, ainda, que são necessários

³²O Estado de Minas Gerais adota como preço de referência a planilha de serviços de obra da SEE/MG, que discrimina detalhadamente diversos serviços e materiais específicos de processos de obra. Além desta planilha, também podem ser utilizados outros preços de referência de planilhas análogas (SICOR, SINAPI, entre outros). A SRE Divinópolis garante acesso público a essa planilha por meio do seu site: <https://sredivinopolis.educacao.mg.gov.br/atendimento/transparencia/#gallery-1> Acesso em 05 jun. 2026.

ao menos 3 orçamentos, ou seja, 3 fornecedores diferentes devem visitar a escola para realizar todo este processo.

Após as visitas e coleta dos orçamentos, a Caixa Escolar realiza uma média entre os preços e determina um valor de referência. Na sequência é publicado o processo de contratação dos serviços, abrindo-se a concorrência para todo e qualquer fornecedor que desejar participar, sendo que aquele que oferecer o menor preço será declarado o vencedor do certame e irá executar o serviço conforme descrito no orçamento.

O cenário descrito acima atesta que não existe nenhum tipo de vantagem para as empresas que visitam as escolas e elaboram os orçamentos de referência, já que não há nenhuma garantia de que elas sairão vencedoras no processo de contratação. Essa realidade reduz o interesse dos fornecedores em visitar as escolas e elaborar orçamentos, pois este trabalho de pré-contratação é dispendioso e não acarreta nenhuma vantagem efetiva. Os diretores entrevistados relatam essa dificuldade de maneira explícita:

Conseguir um profissional que vai à escola quando a gente precisa. Esse está sendo o maior desafio, mão de obra, que a gente não tem. Principalmente quando é um serviço pequeno. Acho que hoje o maior desafio nosso está sendo a mão de obra. Então, eu tenho que ficar implorando a pessoa para ela ir na escola, verificar, para fazer um orçamento, para eu ter ideia do que eu vou contratar. [...] Porque o pessoal fala assim: "ah não, é cidade interior? Ah não, eu tenho que deslocar?"... Então, tem essa dificuldade. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Os orçamentos são muito difíceis. [...]. Hoje, uma das maiores dificuldades do setor financeiro é conseguir os orçamentos que a gente precisa, para tudo que a gente precisa na escola. O pessoal não está querendo dar os orçamentos, acha muito burocrático vender para o Estado. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

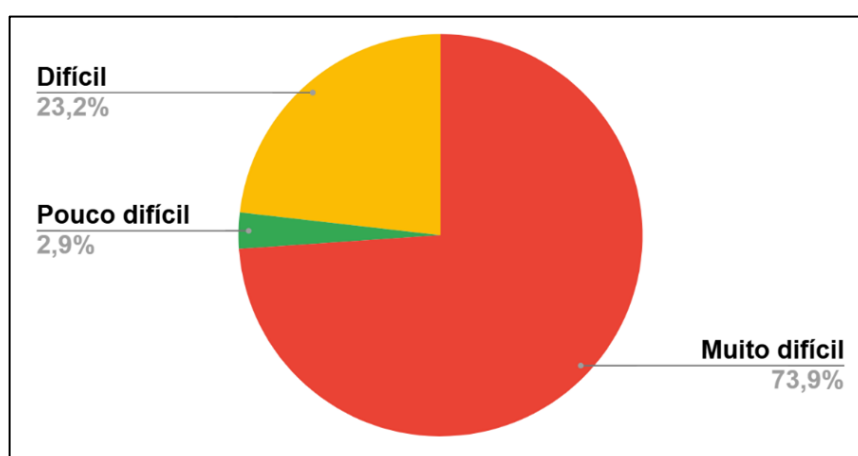
Porque às vezes você não consegue nem um fornecedor pra te dar aquele orçamento. Aí você tem que estar naquele sofrimento e corre, procura e corre atrás. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

Porque assim, a parte mais difícil que eu falo em tudo que a gente vai fazer de infraestrutura é a gente conseguir a mão de obra, né? [...] porque o orçamento, por exemplo, é um dificultador imenso pra gente. Porque as pessoas não querem ir fazer um orçamento sabendo que elas correm risco de não fazer aquele trabalho. [...] a gente liga, fala que a gente implora, tem vez: "aqui vem, faz um orçamento pra mim"... [...] Eu preciso de 3 pessoas pra fazer esse orçamento pra mim. Ela tem que ir, ela tem que fazer o cálculo. Eu preciso do engenheiro, eu

preciso de tudo! Ele vai ter certeza, garantia de fazer esse trabalho?
Não! (Entrevista com Diretora 3, 2026)

O questionário aplicado confirma essa realidade. Quando perguntados sobre o grau de dificuldade em encontrar fornecedores para realizar orçamentos sem compromisso (Gráfico 8), 97,1% dos diretores indicaram ter dificuldade nesse quesito. Destaca-se, ainda, que nenhum dos 69 diretores que responderam à pesquisa indicou achar “fácil” conseguir orçamentos.

Gráfico 8 - Grau de dificuldade dos diretores em conseguir orçamentos para prestação de serviços de manutenção predial.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Além disso, uma das 7 escolas em área rural que responderam à pesquisa indicou a seguinte dificuldade na questão discursiva do questionário: “*empresas interessadas, quando é um serviço menor, pela localização da Escola*”. Essa afirmativa também é encontrada no depoimento da Diretora 5 – citado anteriormente – quando ela revela que as empresas se desinteressam pelos processos em virtude da dificuldade de deslocamento para cidades menores.

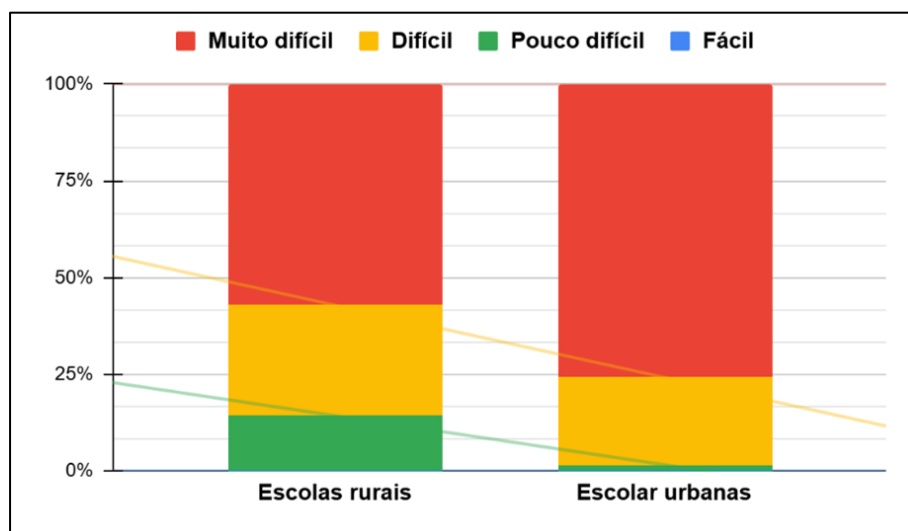
Dialogando com esses dados, uma das hipóteses levantadas no início da pesquisa é que as escolas rurais encontram mais dificuldade de gestão da infraestrutura que as escolas urbanas. A confirmação dessa hipótese foi sugerida pelas afirmativas explicitada acima. Porém, tanto o questionário, quanto a entrevista com a Diretora 4 – cuja escola localiza-se em zona rural – refutaram parcialmente a hipótese mencionada.

Quando questionada pelo pesquisador se o fato de estar em uma escola rural interferia de alguma forma nos processos de gestão da infraestrutura da escola, a Diretora 4 respondeu:

Não interfere [...] Igual eu te falei anteriormente, já fui diretora de escola do município. Eu acho que não interfere em absolutamente nada. [...] já aconteceu várias vezes de acontecer uma situação complicada e eu consigo resolver rapidinho. Não tem esse problema não. [...] às vezes já aconteceu de estourar cano ali e jorrar água no pátio todo. Eu peguei o carro, questão de minuto eu fui [na cidade A]³³ e uma pessoa de lá mesmo da comunidade fez o trabalho para mim. [...] Então foi assim, quando acontece eu não vejo muita diferença não, que é muito rápido, é 15 minutos, né? De dentro da escola à cidade, 15 minutos a gente já chega. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

O cruzamento de dados do questionário, por sua vez, também permitiu visualizar que as escolas rurais da SRE Divinópolis de fato não encontram mais dificuldade que as escolas urbanas para conseguir os orçamentos.

Gráfico 9 – Dificuldade dos diretores em conseguir orçamentos para prestação de serviços de manutenção predial (divisão entre escolas urbanas e rurais).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Enquanto 75,8% das escolas urbanas indicaram muita dificuldade para conseguir orçamentos, entre as escolas rurais este número caiu para 57,1%. Outro

³³O nome da cidade foi suprimido do trecho citado com o objetivo de dificultar a identificação do entrevistado, preservando, assim, o sigilo da sua identidade.

dado curioso é que apenas uma escola urbana e uma escola rural apontaram que essa tarefa é “pouco difícil”.

Nesse quesito, é preciso considerar o reduzido universo amostral das escolas rurais – apenas 7 rurais contra 62 urbanas. Essa ampla discrepância fez com que as diferenças percentuais entre as duas realidades fossem consideráveis. Portanto, apesar do que indica o gráfico, estatisticamente não seria prudente confirmar que as escolas rurais possuem menos dificuldade que as escolas urbanas para encontrar fornecedores, ainda que o gráfico apresente os dados dessa forma. Nesse sentido, para uma análise mais acertada e criteriosa, é preciso avaliar a questão valendo-se de aspectos complementares.

Conforme Bardin (1977) aponta sobre a finalidade dos processos de análise de conteúdo:

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) [...] Tal como a etnografia necessita da etnologia, para interpretar as suas descrições minuciosas, o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula, para inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio, por exemplo. (Bardin, 1977, p. 38-39)

Seguindo essa premissa indicada por Bardin (1977), buscou-se inferir o que os dados coletados sobre as diferenças de dificuldade entre escolas rurais e urbanas representaram. Observando-se que as escolas rurais apresentaram uma baixa dificuldade relativa para conseguir fornecedores, pode-se supor que o desenvolvimento dos transportes e das ferramentas digitais de telefonia e internet melhoraram as condições de acesso a elas. Entretanto, resta compreender a razão de as escolas urbanas, segundo os dados apontados no questionário, encontrarem mais dificuldade que as escolas rurais para conseguir orçamentos.

Outras escolas rurais que participaram do questionário, revelaram na questão discursiva que a *“distância e acesso difícil, falta de transporte adequado”* e a *“Localização do prédio escolar”* são dificultadores dos processos de gestão da infraestrutura.

Outro dado relevante é que entre os 30 municípios da SRE Divinópolis, muitos são de porte pequeno e, portanto, não dispõem de uma rede de fornecedores extensa para atender às demandas das escolas. Escolas de municípios de pequeno porte,

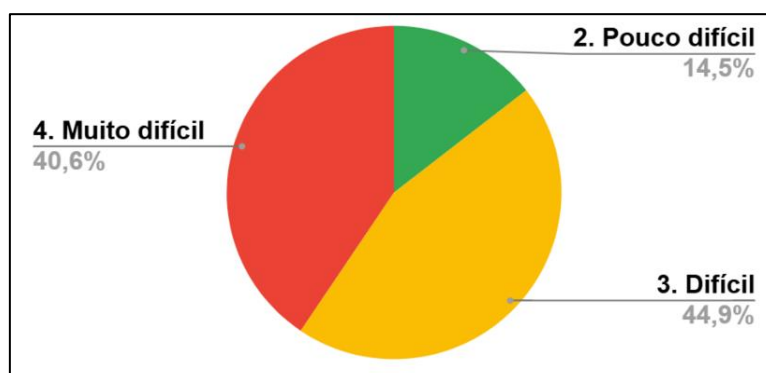
apesar de localizadas em áreas urbanas, encontram mais dificuldades para conseguir fornecedores ou mesmo o auxílio direto da equipe de Rede Física que escolas de municípios maiores. Essa realidade pode ser vislumbrada na fala Diretor 1:

[...] Apesar que eu não posso reclamar por estar numa cidade de muitas escolas. [A cidade B] é um polo, vamos dizer assim, da superintendência, a gente tem sempre um de vocês [da Rede Física] aqui. [...] Então, assim, eu vejo que nós que estamos nessas cidades polos, às vezes, somos privilegiados, entendeu? (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Ressalta-se que a escola gerida pela Diretora 4, apesar de localizada na zona rural, tem acesso fácil a duas cidades de médio porte na regional, sendo que uma delas é a cidade na qual está localizada a escola de Diretor 1. Portanto, é possível considerar que, no caso da SRE Divinópolis, o porte das cidades em que estão localizadas as escolas (ou mesmo as cidades do seu entorno) tem mais impacto nas dificuldades de se conseguir prestadores de serviço que o fato de estarem localizadas em áreas rurais ou urbanas. Dito de outro modo, as escolas rurais de municípios maiores (ou que estão próximas destes municípios) apresentam mais facilidade que as escolas urbanas de municípios muito pequenos e/ou mais distantes de cidades polo, o que possivelmente explica o alto grau de dificuldade das escolas urbanas apresentado no Gráfico 9.

As dificuldades em conseguir orçamentos, apesar de muito impactantes, marcam apenas a fase inicial da busca dos diretores pela resolução dos problemas de infraestrutura. Para além dos orçamentos, o processo da contratação dos serviços também foi indicado como um grande dificultador:

Gráfico 10 – Grau de dificuldade dos diretores em lidar com a burocracia dos processos de contratação



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como o Gráfico 10 revela, 85,5% dos diretores apontaram que lidar com a burocracia na condução dos processos de contratação é no mínimo difícil, sendo que nenhum dos respondentes indicou que esta é uma tarefa fácil.

A Resolução SEE Nº 5.131/2025 determina uma série longa de critérios e requisitos necessários aos processos de contratação de serviços e aquisição de materiais pelas Caixas Escolares. Lidar com todo esse trâmite é uma tarefa difícil para os diretores, que via de regra não possuem nenhum tipo de experiência anterior com compras públicas ou mesmo formação específica nessa área, o que dificulta muito o seu trabalho.

Um dos entrevistados revelou que antes de assumir a direção da escola já possuía experiência com gestão pública em outras esferas. Quando questionado se essa experiência facilitava a gestão dos processos de compra e prestação de contas ele afirmou que:

[O diretor sem conhecimento de compras públicas] fica mais frustrado. E quando eu entrei, eu já entrei sabendo dessas dificuldades burocráticas, dos problemas todos que se tem para comprar qualquer coisa, para se adquirir qualquer coisa. [...] Quem é só professor não sabe disso, entendeu? Acha que pode chegar e pode comprar no armazém do fulano, pode chamar o fulano para trabalhar. Então, assim, é uma... É uma visão que parece óbvia, mas não é óbvia, não. A maior parte das pessoas não tem conhecimento sobre isso, não. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Em outra entrevista, o pesquisador perguntou ao Diretor 2 se, ao assumir a função de gestor escolar, ele estava preparado para a profusão de responsabilidades decorrentes do cargo, obtendo a seguinte resposta:

Não, não estava, não, Leandro, sinceramente. Foi em 2012 que eu assumi essa direção dessa escola. Eu lembro que eu assumi no ano e eu fiquei uma semana aí em Divinópolis fazendo o curso, tá? Tudo que acontece numa escola eles puseram isso na minha cabeça num dia. Eu lembro que eu cheguei em casa na sexta-feira à noite e falei com a minha esposa: vou largar isso, não dou conta disso, não. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

As lacunas na formação dos diretores também são evidenciadas na entrevista com a Diretora 3, que revelou que essas carências:

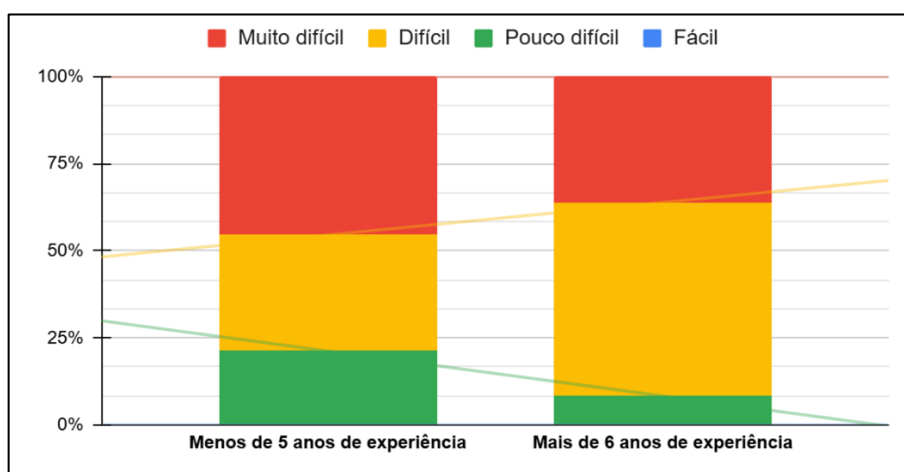
[...] são coisas que muitos de nós não temos noção de como fazer e a gente tem que aprender, porque como você cobra uma coisa que você não sabe? Como você acompanha uma coisa que você não sabe?

Então os nossos dificultadores são isso: nós somos 90% pedagogos, professores, né? E de repente a gente se depara com situações que a gente tem que se orientar, se qualificar pra conseguir resolver.
(Entrevista com Diretora 3, 2026)

As falas em destaque corroboram a ideia – já mencionada nesta dissertação – de que a ausência de uma formação específica nas áreas de gestão escolar, compras públicas e finanças traz grande dificuldade nos processos de contratação de serviços pelas escolas estaduais. Tamião e Machado (2022) confirmam essa perspectiva ao indicarem que há uma deficiência generalizada na formação de gestores escolares enquanto *gestores*, seja considerando a sua formação inicial, seja considerando a sua formação continuada (normalmente focada em questões teóricas e distantes da prática cotidiana da gestão escolar).

Outra hipótese levantada no início desta pesquisa era de que os diretores com mais tempo de gestão, em virtude da experiência adquirida ao longo dos anos, apresentariam mais facilidade para lidar com os problemas burocráticos decorrentes dos processos de contratação, suprimindo a carência de formação específica mencionada anteriormente. No entanto, o resultado colhido a partir da pesquisa refutou parcialmente essa hipótese, conforme apresentado no Gráfico 11 a seguir:

Gráfico 11 – Grau de dificuldade dos diretores em lidar com a burocracia dos processos de contratação (divisão por tempo de experiência na gestão).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Note-se que nenhum dos diretores considerou fácil a tarefa de lidar com a burocracia nas contratações. O número de gestores que considera essa tarefa “muito difícil” diminuiu de 45,5% para 36,1% com o aumento do tempo de experiência.

Portanto, observa-se que o tempo de experiência pode munir o diretor com mais conhecimentos e desenvoltura, favorecendo a percepção de que a dificuldade em lidar com tais burocracias reduz com o tempo.

Contudo, aqueles que marcaram a opção “pouco difícil” também diminuiu com o tempo de experiência, passando de 21,2% para apenas 8,3%, revelando uma tendência oposta à da conclusão supracitada. Somado a isso, a diferença de mais de 20% entre aqueles que marcaram a opção “difícil” apresenta uma visão dúbia a respeito do impacto do tempo de experiência na facilidade em lidar com os processos de contratação.

As entrevistas apontam possíveis razões dessa peculiaridade atestada por meio do questionário. Os diretores entrevistados, ao serem confrontados com perguntas que solicitavam a sua opinião a respeito do impacto da sua experiência como gestor sobre a forma como eles lidavam com a burocracia dos processos de contratação, responderam também de maneira dúbia:

Porque hoje, por exemplo, quando eu vejo os problemas chegando na escola, eu já sei. Porque é amadurecimento mesmo, sabe? [...]. Mas o amadurecimento que eu tenho hoje em dia, eu vejo os problemas assim, coisas mais fáceis de acontecer, de resolver, mas foi o amadurecimento que me deu essas coisas. Eu falo assim: Não, gente, isso aqui é fácil de resolver. Vocês estão me descabelando com as coisas. Não, vamos resolver assim, assim, assim. Aí você vai... conhece o caminho das pedras. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

Eu fiquei até surpresa nesses encontros que a gente teve agora, esse ano. Tem diretor que tem 20 anos como diretor. Então, a minha experiência nem se compara à dele. Só que aí quando a gente vai conversar, a pessoa fala assim pra gente: “não, eu tenho 20 anos, porém, tudo vai mudando e eu tenho que acompanhar. Então, a dificuldade que você tem no quarto ano de gestão é a que eu tenho com 20 anos na gestão”. Então, a gente escutou essa situação. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

O depoimento do Diretor 2, que dentre os entrevistados é o que possuía mais experiência na gestão (cerca de 13 anos), revelou que a sua experiência de fato faz com que ele se sinta mais confortável e seguro para tomar decisões e conduzir os processos burocráticos de contratação na escola. Em contrapartida, a Diretora 5, revelou um complicador aos processos de gestão escolar: a profusão de mudanças nas orientações e procedimentos, que por sua vez é algo que obriga todos os diretores a reaprenderem e se adaptarem às novas determinações da SEE/MG.

Nesse sentido, constata-se que não é somente a falta de experiência do gestor que gera insegurança, mas a dificuldade em conhecer, compreender e adaptar-se às constantes mudanças nas orientações oficiais.

O Diretor 1 também mencionou esse complicador ao revelar que:

Porque vão imaginar: eu estou na direção, tem três anos completos. Nesses três anos de direção, eu acho que o processo de compra mudou a cada ano. 2023 foi um, 2024 foi um, 2025 foi outro, agora vai mudar de novo. Entendeu? Então, cada gestor que entra [na SEE/MG], ele inventa uma coisa. Ele cria uma coisa, acha que vai ajudar a gente, na verdade, está atrapalhando, está dificultando. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Conforme aponta o trecho acima, as mudanças constantes nas orientações oficiais produzem essa insegurança nos gestores, obrigando-os a promover adequações recorrentes nos fluxos e procedimentos de gestão, o que manifestamente dificulta a condução das contratações pela escola. Delgado *et al.* (2021) ao discutirem os fatores que contribuem para o sucesso da gestão escolar na perspectiva dos diretores de Portugal revelam que a falta de estabilidade legislativa é um grande dificultador:

Um outro problema identificado pelos diretores é a ausência de estabilidade legislativa. A mudança contínua e rápida das regras, ao sabor da conjuntura política, dificulta a distribuição de serviço, bem como a preparação do ano letivo seguinte e inviabiliza a reflexão e a apropriação das práticas. [...] As alterações sucessivas da legislação reduzem-se, por vezes, a alterações de pormenor que provocam insegurança e um desperdício de energias sobre qual a melhor forma de interpretar um detalhe numa norma, que pode ter uma importância reduzida. (Delgado *et al.*, 2021, p 84-85)

Conforme apresentado, a afirmação dos autores dialoga com a fala explicitada pelo Diretor 1: as alterações constantes nas orientações expedidas pelos organismos macro gestores – seja na forma da lei, seja por meio de resoluções ou instruções de trabalhos – produzem impactos negativos na condução dos processos, ao invés de ajudá-los.

Dando prosseguimento à análise, a fala do Diretor 2 indicada anteriormente, revela que quanto maior a experiência do gestor, maior a sua tendência a sentir-se seguro em lidar com os trâmites dos processos de contratação da escola e até mesmo encontrar estratégias para driblar os entraves burocráticos. A Diretora 3, por sua vez, descreve um cenário que corrobora essa afirmação:

Exemplo simples também. A cobertura [da passagem dos alunos]. Para eu fazer uma cobertura igual eu queria, eu precisava de uma planilha [de obra]. Não, então eu não consigo fazer essa, eu vou fazer uma cobertura simples. Entendeu? Vou comprar as peças e contratar mão de obra, pronto. Eu consigo fazer? É possível? É. Mas só que tem que ter essa articulação. Porque... eu não posso comprar telha? Posso. Posso comprar... como é que chama? [Ferragem] Posso? É, posso. Mas eu compro e contrato a mão de obra, dá certo? Dá. Mas só que você demora pra aprender a fazer isso também. Você tem a insegurança de falar, será que eu posso fazer? (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Diretora 3 revelou, pois, que conseguiu desenvolver uma estratégia para executar as manutenções prediais dentro da legalidade institucional e atender às necessidades da escola, ainda que não seja da forma exata como gostaria, atestando que a experiência na gestão leva a uma melhor compreensão dos processos e, consequentemente, ao desenvolvimento de ferramentas capazes de facilitar o trabalho do diretor.

Apesar da sua desenvoltura no trecho narrado, ao final da sua fala ela questiona a segurança dos meios adotados, fazendo uma alusão ao fato de que compreende a existência de riscos inerentes à utilização dessa estratégia. Interessante notar que o excerto recortado da entrevista com a Diretora 3, apesar de apresentar que a sua experiência como gestora lhe permite uma visão mais ampla e abrangente na busca de soluções, indica que tal experiência não necessariamente reduz a sua insegurança na execução dos processos.

O Diretor 1, por sua vez, foi diretamente questionado sobre os riscos que assume ao escolher determinados procedimentos em detrimento de outros. Ele foi instigado a definir que elementos fazem diferença na decisão sobre esse tipo de escolha de risco. Em sua resposta ele revelou:

O elemento é justamente o conhecimento e a experiência com a coisa pública, sabe? Quem tem mais experiência, ele vai fazer mais coisa com mais tranquilidade. Quem não tem conhecimento, não tem experiência, ele vai sempre ficar travado, ele vai sempre ficar dependendo de alguma resposta, ele nunca vai ter coragem de fazer sozinho. Ele vai preferir deixar o dinheiro guardado, entendeu? Então, assim, eu, por exemplo, estou há quatro anos aqui na gestão. Eu estou fazendo coisa que gestor que esteve aqui seis, oito anos antes de mim não fez. E eu não faço coisas que um gestor que está aqui na cidade, que tem 15 anos de gestão, o [Diretor 6] faz. O [Diretor 6] faz coisa que ele tem coragem e eu não tenho coragem de fazer. Então, acho que isso vai muito da maturidade na gestão, vai muito do

conhecimento que você tem da vida pública, do setor público.
(Entrevista com Diretor 1, 2026)

A resposta de Diretor 1 revela que o fator experiência é sim determinante para dar mais segurança ao gestor no seu processo de tomada de decisões. Além disso, fica evidente outra característica: a partir das suas vivências pessoais e de acordo com o seu domínio sobre os mesmos processos e orientações legais, os diretores tomam decisões diferentes.

Nestas falas específicas da Diretora 3 e do Diretor 1, ganha destaque a operacionalização dos conceitos de discricionariedade (Lotta, 2012) e *enactment* (Mainardes, 2018). De modo mais específico, Mainardes (2018) afirma que no contexto de atuação das políticas públicas os gestores interpretam e traduzem as orientações oficiais, realizando ajustamentos secundários que lhes permite alcançar os resultados desejados por meio da criação de estratégias de ação.

Confirmando essa premissa, Lotta (2012) esclarece que:

[...] a diversidade de contextos de implementação pode fazer com que uma mesma regulamentação produza resultados inteiramente diversos em realidades diferentes. Isso significa que a discricionariedade tem diversas fontes, de forma que pode ser inerente ao exercício de sua função, pode ser resultado de uma proliferação de regras que pressionem os burocratas a se posicionarem, podem ser fruto de regras incompletas ou ambíguas, além da influência que as próprias escolhas individuais podem ter sobre a discricionariedade. Assim, podemos considerar que as instituições impactam as práticas dos burocratas de rua, mas também que as ações, valores, referências e contextos dos indivíduos acabam por influenciar suas decisões. (Lotta, 2012, p. 7)

A perspectiva colocada por Lotta (2012) revela como o gestor escolar ressignifica as orientações oficiais nos processos de execução das políticas públicas de contratação pela escola. Evidencia-se, pois, o contexto da atuação (Mainardes, 2018) no processo de implementação dessas políticas, bem como o papel do diretor escolar como Burocrata de Nível de Rua (BNR), aplicando as orientações em conformidade com a sua interpretação sobre os documentos oficiais e adaptando-as à realidade local.

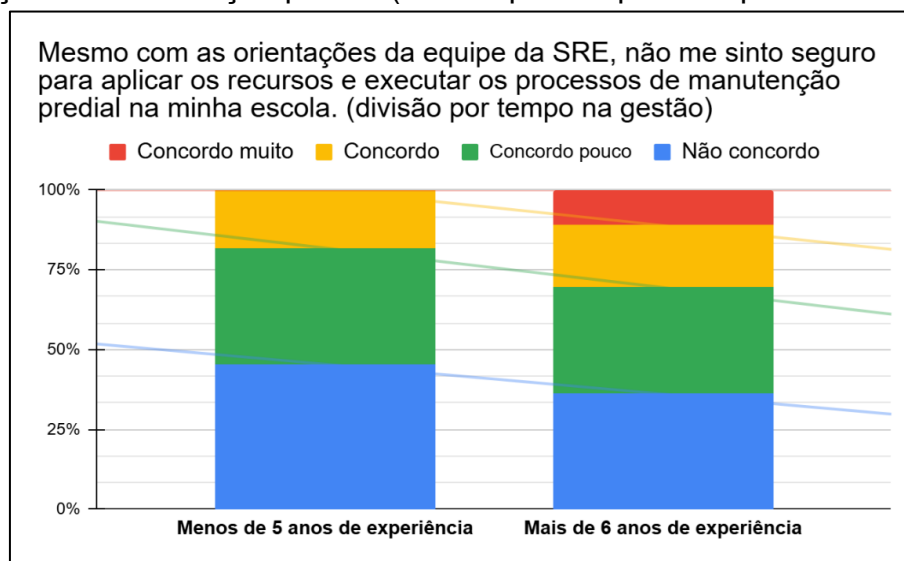
Desse modo, é possível afirmar que os diretores não apenas interpretam as orientações, como também se posicionam como atores e autores da política pública implementada, confirmando o que Lotta (2012) diz a respeito do papel dos BNR no seu contexto de atuação. Esta autora aponta que os implementadores das políticas,

acabam tendo espaço para decidir como se comportar perante as situações. Eles “não apenas administram, mas participam com os políticos do processo de tomada de decisão, configurando-se também como *policy makers*” (Lotta, 2012, p.4).

Mesmo havendo, pois, uma tendência positiva associada ao tempo de experiência do diretor, os desafios supramencionados (como no caso da instabilidade legislativa) são tão significativos que se tornam capazes de amplificar a insegurança do gestor com o passar do tempo, podendo abalar ainda mais a sua confiança na condução do trabalho. Tais abalos podem ter grande impacto nos processos de tomada de decisão, a ponto de provocar nos diretores uma espécie de inversão da tendência: quanto mais experiência mais insegurança. Quanto mais processos de mudança vivenciados no decorrer do tempo, mais difícil vai se tornando a gestão escolar.

Uma evidência dessa conclusão pode ser demonstrada no Gráfico 12:

Gráfico 12 - Segurança dos diretores em aplicar recursos financeiros para executar os serviços de manutenção predial (divisão por tempo de experiência na gestão).

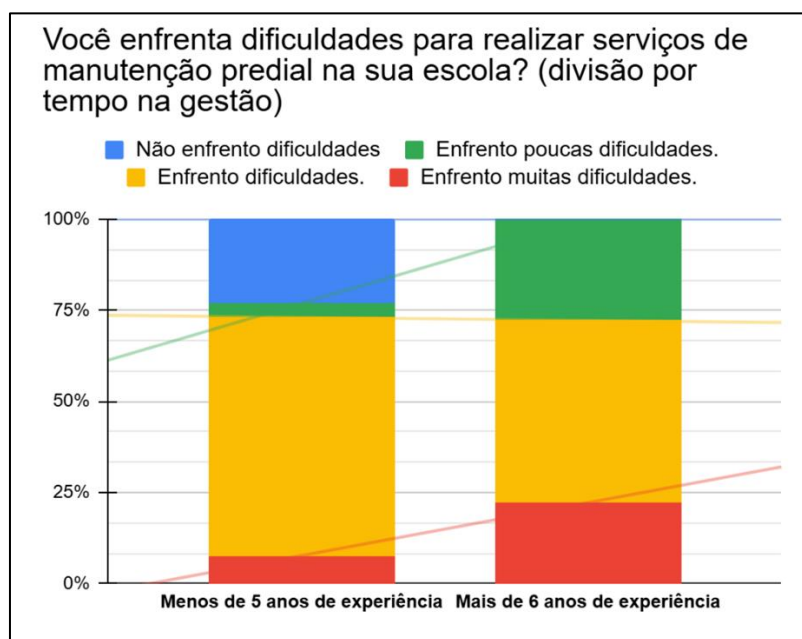


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Gráfico 12 revela que nenhum dos diretores menos experientes marcou a opção “concordo muito”, quando questionado a respeito da sua insegurança em aplicar os recursos e executar os processos de manutenção predial. Em contrapartida, 11,1% dos gestores com mais de 6 anos de experiência marcaram esta opção, ou seja, demonstraram alto nível de insegurança.

Em outro ponto do questionário também é possível identificar esse cenário. O Gráfico 13, que trata das dificuldades enfrentadas pelos diretores na realização de obras e manutenções, apresenta:

Gráfico 13 - Grau de dificuldades enfrentadas pelos diretores para realizar serviços de manutenção predial nas escolas (divisão por tempo de experiência na gestão).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observa-se que somente os diretores menos experientes (23,1%) alegaram não enfrentar dificuldades para realizar serviços de manutenção predial nas suas escolas. Além disso, apenas 7,7% desse grupo indicou enfrentar muitas dificuldades. Na outra metade do gráfico nota-se que 22,2% dos diretores mais experientes revelaram ter muitas dificuldades.

Depreende-se que há um processo de aumento da sensação de insegurança que acompanha o diretor à medida que ele ganha experiência como gestor, contrariando a hipótese inicial. Esse quadro pode ser explicado tanto pela falta de estabilidade legislativa, quanto por outros fatores, tais como a falha nos mecanismos de comunicação entre as diretrizes oficiais estabelecidas pelos gestores de nível macro e os diretores, que não recebem treinamento apropriado e/ou suficiente para assimilar as mudanças pretendidas pelas políticas de governo.

Tais políticas são formuladas e implementadas em caráter *top-down*, sem que as demais esferas de implementadores participem do contexto de produção do texto.

De acordo com Conde (2020), as metas institucionais são estabelecidas previamente por agentes externos, frequentemente vinculados à esfera da gestão pública. Sob essa perspectiva, o obstáculo central reside na incongruência entre as expectativas dos tomadores de decisão e as demandas práticas do território, evidenciando uma fricção entre as diretrizes centralizadas e as especificidades regionais.

A característica *top-down* constitui a tônica dos processos de elaboração das políticas de gestão da infraestrutura escolar na SEE/MG. O Diretor 1 não apenas evidencia esse caráter das políticas de contratação de serviços pelas caixas escolares, como ainda destaca como essa realidade é geradora de insegurança na equipe da escola:

[...] Quando a superintendência determina, quando a resolução fala o que é isso, o que é aquilo, para mim, é algo que não se discute, sabe? O que está posto não se discute. Então, assim, eu entendo perfeitamente e já faço, não reclamo, não crio entrave. Então, eu sinto assim, a ATB financeira minha, em específico, eu acho que as demais também, elas sofrem muito. Elas sofrem demais da conta, porque para elas o mundo está caindo. [...] Então, assim, elas ficam muito preocupadas, elas reclamam e tudo mais, mas... eu não esquento a cabeça não, entendeu? Porque nós todos aqui somos subordinados. A gente não manda, a gente só cumpre o que é mandado. Então, o que dá para fazer, nós vamos fazer. Eu penso dessa forma. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

A fala do diretor – sobretudo quando ele destaca que as ATBs (Assistente Técnico de Educação Básica) sofrem muito, ficam preocupadas e reclamam – demonstra que as determinações que chegam nas escolas de forma *top-down* são motivo de desgaste na equipe responsável pela condução dos processos de aquisição e contratação de serviços.

Nesse sentido, é fundamental delimitar com mais clareza quem é o ATB financeiro no contexto de execução dos processos de elaboração de orçamentos, contratação e prestação de contas. Quando os diretores foram questionados a respeito da importância do ATB financeiro na gestão da infraestrutura da sua escola, eles responderam sempre exaltando o papel desses servidores:

Nossa, é muito grande, é muito grande a importância delas [ATB financeiro], muito grande. Porque se não passar por elas, não tem como caminhar, não tem como seguir. Então tudo ali, mesmo que eu esteja apoiando, mesmo que eu ajude, mesmo que eu entenda, mas é elas que executam esse trabalho. Então, sem o trabalho delas, não

tem como nada agir não, acontecer não. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

Não dou conta de ficar sem ela [ATB financeiro], não, é impossível. [...] Porque ela está só focada nessa questão do financeiro, ela consegue me falar: hoje é dia de fazer tais pagamentos, vamos “assentar” e fazer os pagamentos; eu tenho que encher a planilha da alimentação, então me passa todas as notas fiscais... [...] porque ela é essa pessoa que me fala o que eu preciso fazer naquele dia dentro do financeiro. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Agora, se você tem um ATB financeiro bom, que compromete - e graças a Deus esse ano eu arrumei um comigo lá - me ajudam muito! Eu vejo as coisas mais fáceis de acontecer, porque não tem preguiça! A valorizar mais, por exemplo... um ATB financeiro hoje em dia é meio caminho andado na escola. Se você tiver uma pessoa boa que entende isso daí, tá? Você vai caminhar tranquilo. (Entrevista com Diretor 2, 2026, grifos nossos)

Nossa! É o coração da escola, assim, a nosso ver, porque eu falo: quando a gente tem um ATB financeiro bom, a gente consegue ficar livre pro pedagógico, que é o que a gente realmente precisa focar, né. [...] Então assim, quando a gente tem um ATB financeiro bom, qualificado, pra gente é excelente. Faz uma diferença imensa, assim, no andamento da escola de um modo geral. (Entrevista com Diretora 3, 2026, grifo nosso)

Para os diretores entrevistados, portanto, o ATB financeiro é o servidor que encampa a tarefa de administrar toda a burocracia da área financeira, não apenas assessorando o trabalho do diretor, mas conduzindo ele próprio processos que são complexos e de muita responsabilidade institucional. Ele exerce uma função de extrema confiança do diretor e de muita relevância na gestão financeira das unidades escolares. Contudo, a responsabilidade e complexidade inerentes à função de ATB financeiro não condizem com a realidade do cargo, conforme registrado na Figura 7, a seguir:

Figura 7- Critérios e salário dos ATB das escolas estaduais de MG.

ANEXO II - ESCOLARIDADE EXIGIDA, CARGA HORÁRIA DE TRABALHO E REMUNERAÇÃO INICIAL				
CARREIRA: ASSISTENTE TÉCNICO DE EDUCAÇÃO BÁSICA (ATB) - NÍVEL I - GRAU A				
CATEGORIA PROFISSIONAL	Escolaridade - Diploma de curso, legalmente reconhecido e expedido por instituição de ensino credenciada	CARGA HORÁRIA SEMANAL	NÍVEL DE INGRESSO	VENCIMENTO INICIAL
Assistente Técnico de Educação Básica	Diploma de curso técnico, de nível médio de escolaridade ou curso de formação em nível médio na modalidade Normal (Magistério), legalmente reconhecido, expedido por instituição de ensino credenciada.	30h	I	R\$ 1.917,11

Fonte: Minas Gerais (2025e).

Exige-se apenas que o ATB possua formação técnica de nível médio, podendo ser em modalidade de Magistério. Além disso, a baixa remuneração não é atrativa, sobretudo diante da profusão de responsabilidades assumidas pelo servidor. A carga horária de apenas 30h é outro fator que deixa a desejar no atendimento das demandas financeiras das escolas, cuja importância já foi destacada nos depoimentos anteriores.

As falas sublinhadas, tanto do Diretor 2, quanto da Diretora 3, indicam que há rotatividade nesse cargo dentro da escola e que nem sempre as unidades podem contar com um ATB financeiro comprometido e eficiente, o que também evidencia a precariedade no provimento desse cargo, fragilizando a estrutura de gestão financeira como um todo.

Outro agravante é que os diretores têm medo de errar na condução dos processos financeiros, o que intensifica ainda mais a importância desse tipo de ATB no contexto escolar. O medo dos gestores aparece em vários depoimentos:

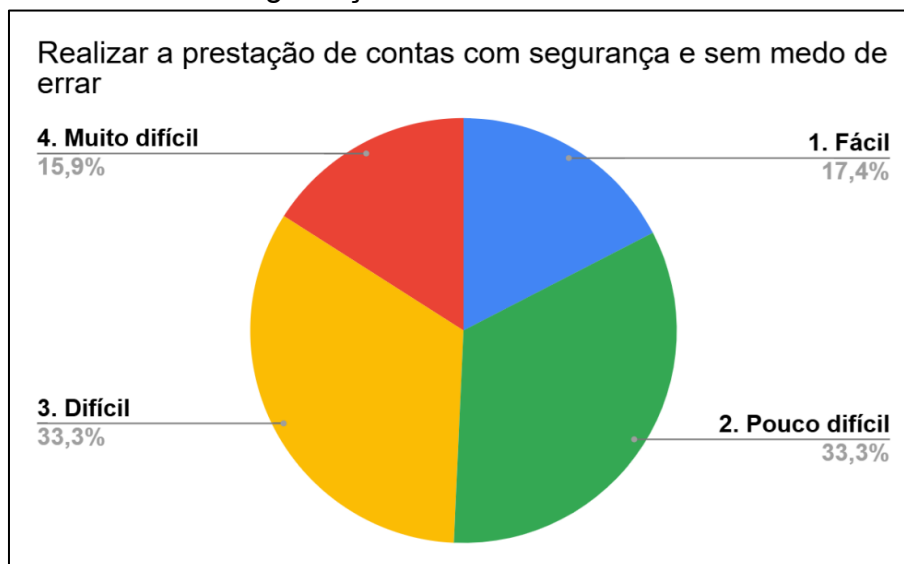
*Às vezes, resoluções, por exemplo, chega uma resolução, uma orientação, a gente senta, eu sento com as meninas, com as ATBs, pra gente estar estudando aquilo ali junto, pra não fazer diferente. **Porque eu falo o seguinte: é o meu CPF que está na frente ali. Se acontecer algo errado, eu irei pagar. Então a gente tem que fazer tudo seguindo as orientações. [...]** Chego lá, falo para as ATBs: eu tenho esse valor tal, então monta os processos legais aí que eu não admito uma vírgula fora das normas vigentes, das leis vigentes. **Que [se der algum problema] a minha família vai responder daqui 10, 20, 30 anos [...]**. Às vezes, só a gente ficar sozinho ali, em cima de documentos, a gente corre o grande risco de errar. E errar feio. Então, o que a gente faz? A gente tá sempre buscando apoio na SRE. [...]*
Sim, a gente tem medo de errar. Quando a gente não sabe direcionar, a gente busca apoio. (Entrevista com Diretora 4, 2026, grifos nossos)

Então eu penso isso, porque acaba que o diretor, ele tem que estar em todos os setores, mas tem uns que te consomem mais e o financeiro é um. Porque eu, por exemplo, eu não deixo o financeiro com ninguém. Eu estou perto ali, porque é o que eu falo, a única coisa que você tem problema sério é o financeiro. E tudo passa por ele: o pedagógico passa, a rede física passa, tudo passa pelo financeiro. [...]
Porque aí a gente dá muita cabeçada e tudo que a gente faz errado, o diretor, ele vai pro bolso do diretor, né? Porque quem paga é você. [...]
Mas quem vai pagar isso para o Estado sou eu. Então muita gente deixa de fazer por causa da burocracia. (Entrevista com a Diretora 3, 2026, grifos nossos)

*[...] porque você vê que o dinheiro que entra naquela escola via caixa escolar, eu sou responsável por isso. **É meu CPF que tá agregado naquilo lá.*** (Entrevista com o Diretor 2, 2026, grifos nossos)

O questionário também apresenta dados que confirmam esse medo revelado nos depoimentos, conforme explicitado no Gráfico 14 a seguir:

Gráfico 14 - Grau de dificuldade dos diretores em realizar a prestação de contas com segurança e sem medo de errar.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como revela o Gráfico 14, quase metade dos diretores não se sente seguro para realizar a prestação de contas, o que evidencia a dificuldade nestes processos. O Diretor 1 ilustrou essa realidade e o peso da gestão financeira da escola, bem como a forma como o diálogo com a SRE é marcado por fragilidades e pela falta de apoio institucional:

*Olha, as dificuldades nesse caminhar não estão no setor de obras, no setor de rede física, estão na prestação de contas, entendeu? **Na verdade, as dificuldades não estão aí com vocês, elas estão na prestação de contas.** [...] Não é só isso, a analista [da SRE] tem que te dar uma certa segurança para você comprar. E a analista é o pessoal do financeiro, é o analista do financeiro [da SRE]. Então, às vezes, o analista financeiro joga a peteca para você, você joga para ela, sabe? E a gente fica assim, a gente fica no meio. sem saber exatamente se faz, se não faz, **porque a gente não quer assumir uma responsabilidade sozinha e a equipe da superintendência não assume a responsabilidade também**, ninguém escreve um e-mail falando que pode, que não pode. Aí o diretor fica vendido, sabe? E aí você fica sem saber se faz, se não faz. É assim [...]. Eu sou o responsável financeiro pela escola. **Então, a superintendência não vai assumir uma culpa comigo, ela não vai compartilhar comigo uma responsabilidade sobre a gestão aqui da minha escola.** (Entrevista com Diretor 1, 2026, grifos nossos)*

[...] porque a gente vai muito no financeiro, porque eu falo que a rede física não me dá problema, o que me dá problema é o financeiro. Se eu fizer uma coisa errada com a rede física, raramente ela vai refletir na rede física mesmo, ela reflete na hora que aparece lá no financeiro. Então, assim, acaba que é muito mais o nosso suporte, o fato da superintendência quem a gente mais procura, se a gente for olhar, é a prestação de contas. É onde a gente mais vai. Por quê? Porque antes de fazer, eu quero saber se não tem problema futuro [...]. Mas eu falo que essa busca por eles é porque os problemas sempre refletem na prestação de contas, quando a gente vai prestar contas é que o problema aparece. (Entrevista com Diretora 3, 2026, grifos nossos)

Conforme apontado nos relatos, o medo dos diretores no processo de prestação de contas decorre também deste sentimento de desamparo. A falta de conhecimento técnico, bem como a falta da partilha de responsabilidades com a SRE intensifica essa sensação de medo, dificultando ainda mais a gestão.

A equipe do setor de Rede Física também concordou com esse quadro:

Existem gestores que têm medo dessa prestação de contas. Acho que a Superintendência de Ensino e o sistema da Secretaria de Estado de Educação, ele é mais punitivo do que orientativo. Então, assim, é muito mais fácil eu chegar pra um diretor e apontar os erros dele, do que ir falar com ele o que ele realmente poderia ter feito. Então, assim, e cobrar dele de uma forma menos, assim, punitiva da forma que eu percebo que aqui as coisas caminham. [...]. Entendeu o medo de fazer manutenção? [...] Incorrer num processo administrativo. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

Todo esse medo – agravado por essa característica punitiva dos sistemas gestores - decorre da dificuldade com a burocracia dos processos financeiros. Como o Gráfico 10 já indicou, lidar com as dificuldades inerentes à burocracia é um problema para 85,5% dos diretores, ou seja, a maioria deles. No decorrer das entrevistas, vários relatos explicitaram essa dificuldade, confirmando os apontamentos do questionário:

[...] O que eu observo, Leandro, na Secretaria de Educação, nas superintendências, é que é tudo mais complicado do que o restante do setor público. É fato, muito mais complicado, muito mais. As superintendências complicam demais, complicam muito. [...] se pudesse ser mais fácil assim, as contratações, pelo menos de coisas pequenas, sabe, do dia a dia, talvez facilitaria para a gente, ajudaria a gente a poder comprar com mais facilidade. Mas eu acho que o maior desafio hoje é contratar mesmo, fazer o processo legal de contratação do serviço. Acho que o maior desafio é esse. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

[...] Outra coisa também, a burocracia...da papelada em si...poderia ser amenizado. É muita burocracia. Uma das coisas que acho que poderia ver é ouvir mais a gente antes de fazer determinadas situações. Antes de fazer algumas coisas para poder ser melhorado. [...] O processo em si é moroso e poderia desburocratizar muito a situação. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

Muitos colegas deixam de fazer as coisas pelo tamanho da burocracia do processo. Desde o orçamento até a prestação de contas. Então muita gente não faz, eu vejo muito falar isso: "vou devolver o dinheiro. Não... vou ter que devolver o dinheiro, não dei conta de fazer". Por causa do tamanho da burocracia. [...] Em todas as etapas. É burocrático, sabe? Às vezes são coisas desnecessárias que a gente vê ali. Papelada... [...] Mas assim, são muitos papéis bestas. Eu falo isso, são papéis bestas. Porque são papéis que ninguém lê. Quem assina aquilo ali não lê, porque você não dá conta. Você pega ali, ó... quem tá responsável por fiscalizar. Você acha que a pessoa vai ler aquilo tudo? Não! (Entrevista com Diretora 3, 2026)

A burocracia! A única dificuldade que a gente encontra no momento é a burocracia. Aquilo assim... melhorou muito a prestação de contas, melhorou, a gente não pode negar isso, mas a dificuldade maior é esta. E aí, então, os problemas burocráticos é aquilo que mais prejudica a gente dentro de uma escola, dentro de uma gestão. É nesse sentido que é o mais difícil. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

Mas a burocracia ainda é muito grande. E isso é um desafio muito grande para nós. Tem muita gente adoecendo. Para eu não adoecer - porque lidar com desafio é muito difícil - para eu não adoecer, eu aprendi a encerrar todos os dias e começar novamente no outro dia. Mas eu já tive muitas vezes de pensar realmente em desistir. (Entrevista com Diretor 5, 2026)

Nos relatos supramencionados, confirma-se que a burocracia geral nos processos de contratação é um dos maiores dificultadores na gestão da infraestrutura, haja vista que não apenas apareceu no questionário, como também todos os entrevistados apontaram o problema com muita ênfase. Além disso, os diretores apontaram outros três desdobramentos desse dificultador: a sobrecarga de demandas produzindo adoecimento no gestor e na equipe; a dificuldade de resolver problemas emergenciais e/ou considerados de pequeno porte; e o fato de que há diretores que deixam de executar os reparos necessários em virtude das dificuldades burocráticas, chegando até mesmo a devolver recursos para o estado.

Tanto a complexidade inerente aos processos, quanto a avalanche de procedimentos burocráticos – associados, por sua vez, à falta de formação e/ou capacitação dos diretores com relação à área financeira – produzem um impacto muito grande no cotidiano da gestão escolar. Esse impacto desdobra-se, pois, em um

sentimento de impotência, de inaptidão, capaz de produzir nos gestores a sensação de frustração mencionada pelo Diretor 1, levando-os ao adoecimento, como indicado pela Diretora 5. Em outros depoimentos, ainda, essa sobrecarga no trabalho dos diretores também é destacada:

[...] Até porque a demanda da escola, do diretor, é muita coisa variada. Hoje o diretor tem que dominar todas as áreas da escola, de financeiro, de pessoal, de estrutura da escola, pedagógico. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

É a estruturação do serviço no Estado, que eu acho que da forma que é, não é correta. Porque o diretor tem que ser pedagógico, administrativo, financeiro, ainda tem essa questão. (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Leandro, nós os diretores, nós encontramos obstáculos quase todos os dias. Quase todos os dias tem algo que é um obstáculo. Às vezes está no servidor, às vezes está no aluno, às vezes está no pai de aluno, às vezes está ali dentro da escola. É uma demanda muito grande de serviço da própria secretaria, que às vezes a gente fica assim... será que... Nossa, mas você nem terminou uma coisa, você já chegou outra, e outra, e outra. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

[...] Eu tenho que estar o tempo todo com o olhar direcionado para todos... como que eu diria? Eu tenho que estar de olho pedagógico, eu tenho que estar de olho financeiro, eu tenho que estar de olho na infraestrutura, eu tenho que lidar com as famílias. Então é um desafio. [...] E questão também de ser muita coisa. Às vezes você tá ali lendo o manual, mas a cabeça tá em outro lugar. Tá lá preocupada com o pai, que tá te esperando. Com a cantineira que tá falando que aconteceu alguma coisa. [...] E essa dinâmica do tempo, do tempo que a gente tem que dedicar, que acaba que, como eu tenho que ter um olhar para todos os setores dentro da escola, então isso consome muito meu tempo. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

O comprometimento da eficiência geral dos profissionais e a deterioração do ambiente de trabalho são consequências diretas de falhas na transmissão de dados institucionais, conforme indica Lopes (2024). Essa dinâmica se manifesta no cotidiano de diretores escolares, cuja saúde laboral e satisfação são severamente afetadas pelo volume excessivo de incumbências direcionadas pelo órgão regional. (Lopes, 2024) Os depoimentos dos diretores, ao indicarem a profusão de responsabilidades assumidas por eles, destacam que a gestão escolar envolve múltiplas dificuldades, não apenas relacionadas aos problemas de infraestrutura, sobretudo aqueles de pequeno porte, considerados de menor importância.

Instituições escolares, cujo uso da edificação é intenso, invariavelmente apresentam desgaste cotidiano dos edifícios: torneiras se quebram, lâmpadas queimam, válvulas de descarga estragam, fechaduras e maçanetas ficam danificadas, instalações hidráulicas apresentam vazamentos, pequenas infiltrações aparecem, entre outros.

Portanto, diante do grande volume de complicadores destacados nos depoimentos, alguns desses problemas pontuais de infraestrutura são relegados a um segundo plano, já que o reparo desse tipo de patologia exige o mesmo esforço burocrático por parte do diretor e da equipe financeira que a realização de uma manutenção predial de grande porte. O trabalho burocrático acaba sendo, portanto, um fator que favorece o acúmulo de problemas de infraestrutura na escola.

O relato dos diretores confirma esse cenário, o que explica por que algumas escolas optam deliberadamente por acumular problemas de infraestrutura, deixando de realizar manutenções prediais preventivas ou corretivas. Esse cenário favorece ainda mais o desgaste dos prédios escolares, podendo levá-los a condições de deterioração praticamente irreversíveis.

A negligência quanto à indispensável conservação patrimonial evidencia-se na recorrente interdição de estruturas (como escolas, viadutos e pontes) substancialmente antes do término de seu ciclo de vida planejado. Esse cenário gera severos prejuízos aos cidadãos, além de demandar aportes financeiros extraordinários em intervenções emergenciais de restauração ou em novas obras. (ABNT, 1999)

Os entraves são tantos que, segundo os relatos já apresentados, há gestores que preferem devolver o dinheiro ao invés de executar o recurso para resolver o problema, seja por causa da burocracia do processo, seja pelo medo de errar na condução das contratações e prestação de contas.

Como já apontado anteriormente, esse medo de errar decorre da perspectiva punitiva do sistema de compras e aquisições no serviço público. É indiscutível que qualquer erro que provoque danos ao erário deve ser punido pelo menos com o ressarcimento do dano, a fim de se preservar a economicidade e a transparência na aplicação dos recursos públicos.

Entretanto, é preciso destacar que, além da sobrecarga nas funções cotidianas, a maioria dos diretores não possui conhecimento técnico ou formação específica para

lidar com compras públicas. Portanto, esse quadro revela um dos graves equívocos do sistema de gestão da Rede Estadual de Ensino: os diretores não são preparados para lidar com a administração financeira das escolas (ainda que sejam cobrados a fazê-lo) e faltam especialistas para lidar com os processos de compras públicas.

Sobre o despreparo dos diretores, Vandresen e Freitas (2009), confirmam que “para o Estado não há a necessidade de uma formação específica em administração/gestão escolar para o exercício da função de diretor escolar, basta ser professor e ter vínculo empregatício com o Estado” (Vandresen; Freitas, 2009, p. 17).

Já sobre a falta de especialistas na área financeira Sales (2017), ao discutir a influência dos auxiliares na área financeira (ATB) nas escolas da SRE de Ubá, revela que a falta de profissionais qualificados na escola é um dos fatores que interfere negativamente nos processos de prestação de contas.

Como já indicado, os diretores não têm formação técnica, tampouco treinamento específico para lidar com o processo de compras e aquisições da forma como lhes é exigido quando assumem a gestão escolar. No entanto, o sistema estadual lhes imputa essa responsabilidade de maneira direta, sem mesmo fornecer-lhes o suporte necessário à gestão financeira da escola.

A figura do ATB financeiro é o que mais se aproxima desse suporte. Contudo, também não é exigido que esse servidor tenha formação técnica especializada, sem falar que ele é mal remunerado e trabalha um número reduzido de horas dentro da escola. Além disso, ele não partilha a responsabilidade legal pelos processos de compra que conduz junto ao diretor, o que aumenta a sobrecarga de responsabilidade do gestor escolar, sendo comum os diretores sequer reconhecerem essa profusão de responsabilidades ao ingressarem no cargo (o que não os exime de cumprir com cada uma delas).

Essa realidade já foi revelada na fala do Diretor 2, quando ele reconheceu que se sentiu despreparado para assumir as responsabilidades do cargo no início da sua gestão. Esse despreparo inicial dos diretores também apareceu durante a roda de conversa com o setor de Rede Física:

[...] O que eu tenho muito medo é que as pessoas querem a coroa, mas não querem o peso dela na cabeça. Então assim, é muito fácil ter um título de diretor, mas ao mesmo tempo você não entender que isso é uma demanda de trabalho enorme. [...] (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

A preocupação com a condução dos processos de contratação, portanto, absorve boa parte do tempo dos diretores escolares. Considerando que a formação exigida para sua investidura no cargo é eminentemente pedagógica, seria coerente que fosse exigido deles uma preocupação central com a gestão dos processos de ensino e aprendizagem, não com a aquisição e contratação, seja de merenda escolar e materiais de limpeza, seja de serviços de manutenção predial.

Examinados os problemas burocráticos que impactam mais diretamente a gestão da manutenção predial escolar, é preciso analisar como essa burocracia também provoca entraves à realização das obras conduzidas pela equipe da SRE nas escolas.

Dentre esses entraves, os dois primeiros que marcam as dificuldades do diretor são conseguir entrar na fila de atendimento da equipe de Rede Física e conseguir o recurso financeiro para execução de um processo de obras. Como se não bastasse o lento fluxo inerente a esse tipo de processo (já debatido no capítulo 2 da dissertação), o início do atendimento de uma escola também depende de uma série de fatores.

A equipe da SRE, de forma eminentemente técnica, já elaborou um diagnóstico de infraestrutura de todas as escolas estaduais da regional. Esse diagnóstico foi motivado por demanda direta do órgão central, que estabeleceu um protocolo de coleta de informações sobre a infraestrutura das escolas do estado como um todo.

Entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025, os engenheiros da SRE Divinópolis visitaram as escolas sob sua responsabilidade, avaliaram as condições gerais de infraestrutura de cada um dos 135 endereços e registraram a visita por meio do preenchimento de um formulário digital destinado ao órgão central, que acumulou e reuniu todas as informações mapeadas. No decorrer dessas visitas, a equipe foi capaz de levantar as demandas e problemas de infraestrutura até então não encaminhados ao setor de Rede Física. Esse reconhecimento³⁴, de caráter exploratório e técnico, permitiu estabelecer uma ordem de prioridade de atendimento das escolas de acordo com a gravidade das patologias estruturais identificadas.

³⁴Essa classificação de gravidade das demandas de obra identificadas pode ser verificada no documento *6.Entrada e Classificação de Demandas – 29.09.2025*. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/12Ck64Oe57vOzFhRv3PhjDwtbQBRHV0-/view?usp=drive_link Acesso em 05 jun. 2026.

No entanto, mesmo de posse desse conhecimento técnico sobre quais escolas necessitam de atendimento urgente, a gravidade das patologias estruturais não necessariamente é o principal fator na definição da fila de atendimentos de obras do setor de Rede Física que também é definida pela determinação direta da chefia da SRE, bem como pela indicação de recursos financeiros por meio de emendas parlamentares. A Diretora 4 confirma essa perspectiva ao relatar que:

Se eu não tivesse o apoio da SRE, a começar pela [superintendente], pela Rede Física, eu não teria conseguido [essa obra], porque partiu dela priorizar a escola. Então, a partir do momento que ela priorizou a escola, aí ela já deu mais direcionamento à Rede Física para estar montando todo o processo, para depois, então, eu confirmar e afirmar com o deputado. Então, se eu não tivesse esse apoio da SRE, não conseguiria de forma alguma. Eu tenho certeza disso. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

O relato da diretora explicitou que a chefia da SRE priorizou o atendimento da sua unidade escolar, direcionando a equipe de Rede Física a elaborar o processo de obras da sua escola. Além disso, ela mencionou a atuação de um deputado, que contribuiu para que a sua demanda fosse atendida:

Diretora 4: Agora... eu tenho um amigo de muitos anos já, que ele é deputado estadual, e ele sempre me ajuda, ele está sempre ali à disposição, sempre que for necessário, ele está à disposição de ajudar a escola. [...]

Leandro: Essa relação que você falou com o deputado... como você vê essa relação com os parlamentares, concessão de emenda, qual é a relação disso com as reformas da escola? Você acha que é mais fácil, que é mais difícil conseguir reformas ou conseguir recursos a partir dos parlamentares, de um modo geral?

Diretora 4: Eu não tenho dúvida disso, porque eu cheguei a conversar com o próprio governador sobre essa reforma, Ele foi lá na comunidade e eu conversei com ele. Eu fui apresentada por esse deputado. Apresentada a ele. E ele falou comigo da seguinte forma: "Se você tem um amigo deputado, ele sabe onde mora o dinheiro." Ele usou essa expressão. [...] E a minha relação com ele, de amizade, é de muitos anos. Então é uma tranquilidade. Eu tenho uma tranquilidade muito grande chegar pra ele e pedir essas coisas pra escola. E eu não tenho dúvida que isso aí é um caminho muito, muito assim, diferente do que se eu fosse lutar sozinha. Mesmo com o apoio da SRE, eu acho que ficaria muito mais difícil se eu não tivesse o apoio dele, do deputado. Eu acho que ficaria mais difícil. Então, com o apoio dele fica mais fácil sim. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

O depoimento de Diretora 4 explicita como a articulação política interfere diretamente nos processos de obra conduzidos pela SRE Divinópolis. Ressalta-se que

a obra recebida pela diretora em sua unidade escolar, ainda que tenha contado com a atuação direta do deputado mencionado, não recebeu recursos de emenda parlamentar. Esse quadro evidencia o peso da articulação política na condução dos processos de obra da regional.

Em outro relato, o Diretor 2 também evidencia essa realidade:

Foi um deputado que conseguiu essa reforma lá. [...] Na época, quando eu peguei a direção da escola, a escola caindo, sabe? Literalmente caindo mesmo.[...] E veio um deputado, [...], não sei se você conhece, ele veio [na cidade A] aqui. Aqui [na cidade A] é o berço eleitoral dele [...]. E eu chamei para ele ir lá na escola. Ele viu a escola. Nisso, ele pleiteou uma reforma da Escola. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

O Diretor 2 também recebeu uma obra por intervenção direta de um deputado, sem que a obra fosse executada com recursos provenientes de emenda parlamentar. Em outros depoimentos ainda, os diretores destacaram a importância dessas relações políticas para se conseguir os recursos e executar obras:

Nós estamos investindo hoje na quadra um recurso de emenda parlamentar, de R\$116 mil. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Às vezes também eu procuro... às vezes é uma coisa maior, eu procuro um deputado que consegue para mim a emenda parlamentar, que no caso a reforma da quadra... Três meses que eu estava na escola ele conseguiu para mim a verba, eu reformei a quadra. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

Claro, a emenda parlamentar, hoje a gente está vendo aí, eu vejo os outros diretores comentando. É muita gente que consegue. E eu perdi uma, que daria para eu refazer o telhado da escola. Então assim, tem outros caminhos. Mas com a política que nós temos hoje, eu acho que - não uma reforma geral – mas pelo menos para eu conseguir parte da reforma através de um parlamentar seria mais fácil. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Percebe-se, portanto, que a ingerência política molda diretamente a gestão da infraestrutura escolar na regional. Essa influência frequentemente determina não apenas a ordem de prioridade dos atendimentos, mas também o volume de verbas destinado a cada instituição. Esses relatos, conforme hipótese levantada no capítulo 2 desta dissertação, confirmam que o jogo político não apenas interfere na gestão da infraestrutura escolar: ele a direciona. A roda de conversa, por sua vez, também revela elementos que corroboram essa análise.

O setor de Rede Física apresenta que a chefia da SRE nem sempre considera a opinião da equipe técnica na definição dos atendimentos de obra. O fator dominante para definir a fila de atendimento é político. Quando questionados sobre esse assunto, os participantes da roda de conversa apontaram que:

Diferente do que está na instrução de trabalho, não se obedece ainda a questão do diagnóstico. A questão política, principalmente. Eu, como técnico, sei qual é a prioridade e qual não é. (Servidor 1 em roda de conversa, 2026)

Então, assim, é uma escola que tá precisando mais, mas ao mesmo tempo você tem que olhar o outro lado, talvez político, que aí já não é tão nossa alçada [...]. (Servidor 2 em roda de conversa, 2026)

Não, não considera, até porque tem a definição que vem da SEE, que é os atendimentos prioritários: emergencial, questão de muro... ou seja, que interfere na segurança do prédio; telhado e atender notificações da Anvisa e Corpo de Bombeiros, o que for. Mas se não for isso, a opinião da gente não é levada em consideração como primordial pra isso não [...]. (Servidor 3 em roda de conversa, 2026)

Nós não temos essa autonomia não. [...] Eu, por exemplo, eu acato aquilo que vem pra mim. É pra ser feita a planilha da escola X. “Ah, mas a escola X, ela teve um milhão e meio de emendas parlamentares concedidas e feitas”. E [mesmo assim] a gente vai lá. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

O posicionamento da equipe da infraestrutura da regional confirma o que os próprios diretores afirmaram nos depoimentos anteriores: a fila de atendimentos de obra é definida por critérios mais políticos que técnicos. No questionário, um dos diretores que respondeu à questão discursiva chegou a apontar como dificuldade que “A rede física deveria ter autonomia para decidir qual obra é mais urgente”, concordando também com o que foi apresentado nos depoimentos anteriores.

A interferência política nos atendimentos de obra, ilustrada na fala dos diretores, pode ser explicada pela busca de capital político por parte dos deputados. Andrade (2023), ao debater o orçamento impositivo, revela que:

[...] o principal critério utilizado pela maioria dos parlamentares é o capital político, que atingem diretamente a população como obras e social, de entrega rápida e que possam ser utilizadas em redes sociais. Informaram ainda que, muitas vezes, as emendas são indicadas de forma unilateral pelo parlamentar. (Andrade, 2023, p. 81).

Essa característica dos processos de atendimento produz um impacto grave na gestão da infraestrutura de algumas escolas. A esse respeito, a equipe de Rede Física

debateu o caso específico de uma escola, a qual será chamada aqui de Escola Modelo. Ao indicar a falta de autonomia da equipe na definição da fila de atendimentos, o Servidor 4 relatou que:

[...] A gente não tem essa autonomia de fazer assim: “olha, essa [escola] aqui é muito mais precária do que aquela”. Eu acho que, se não estou enganado, se a gente pegar o diagnóstico que foi feito em 2025, a pior avaliação que teve foi a [da Escola Modelo] [...]. E se eu não estou enganado, uma das piores do estado de Minas Gerais! O que foi feito lá até hoje? [Nada] (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

A Escola Modelo não recebeu recursos provenientes de emenda parlamentar, tampouco conseguiu que algum deputado intercedesse pela instituição, pleiteando uma reforma diretamente com o governo. No entanto, segundo o diagnóstico de infraestrutura realizado em 2025, a unidade escolar foi classificada como a que apresentava maior prioridade de reformas, segundo critérios definidos pelo próprio órgão central a partir dos formulários de diagnósticos preenchidos pela equipe de Rede Física.³⁵

A situação dessa escola ainda evidencia outro agravante dos processos de gestão da infraestrutura escolar: o prédio em que essa unidade está localizada não pertence ao estado de Minas Gerais. O Servidor 5 destaca como essa realidade dificulta a gestão da infraestrutura:

Pegando o gancho [da Escola Modelo], a gente até identifica, por exemplo, no caso de cessão, que tem aquela necessidade [de se formalizar a cessão], mas aí a gente esbarra no fluxo da comunicação, que às vezes não é claro entre Prefeitura e Estado. (Servidor 5 em roda de conversa, 2026))

No depoimento anterior, o Servidor 5 evidencia não apenas que a Escola Modelo funciona com cessão irregular em um prédio da prefeitura, como também que há uma dificuldade de comunicação entre prefeitura e estado para regulamentar essa

³⁵O resultado do preenchimento formulários de diagnóstico das escolas do ano de 2025 foi disponibilizado pelo órgão central para as regionais por um período de tempo limitado. Nesse interim, a equipe de Rede Física da SRE Divinópolis consultou e armazenou alguns dos dados, entre eles a indicação de “Prioridade de Reforma” definida pela SEE/MG. Para todas as escolas da regional foi atribuída uma pontuação. Quanto menos pontos, maior a necessidade de reforma. A metodologia utilizada neste cálculo não foi divulgada para as regionais. A Escola Modelo recebeu nota 7, enquanto a escola considerada com menor prioridade de reforma na regional recebeu nota 3,993. Todos os 135 endereços das escolas da SRE Divinópolis receberam essa pontuação.

cessão. Como já abordado no capítulo 1 desta dissertação, as escolas cuja documentação de registro ou usufruto do imóvel está em situação irregular encontram várias restrições para receber obras. A instrução de trabalho DORE revela que:

10.7.4. Caso o espaço de intervenção não tenha o documento regular, a SRE deve enviar a documentação de regularização do mesmo, de acordo com a minuta de regularização do imóvel (07 documentos – sendo o item 06 assinado pelo(a) Superintendente). Conforme “Outros Documentos” disponibilizado no Portal da infraestrutura. (Minas Gerais, 2025^a, p.21)

Para pleitear a realização de obras em imóveis em situação irregular, a minuta de regularização dos imóveis mencionada aponta que é preciso anexar ao processo de obras 7 documentos específicos: 1. Justificativa pormenorizada acerca da falta de regularização do imóvel; 2. Documento de criação da unidade escolar (preferencialmente vinculando a escola ao endereço da intervenção); 3. Documento de criação da caixa escolar (preferencialmente vinculando a caixa escolar ao endereço da intervenção); 4. Comprovação de que a unidade funciona no endereço onde será realizada a intervenção, com destaque para o tempo que a unidade está instalada no endereço (contas antigas de energia elétrica, água, telefone, etc.); 5. Declaração da direção da unidade escolar do tempo que a escola funciona no endereço; 6. Declaração da Superintendência Regional de Ensino de que o processo de regularização do imóvel encontra-se em trâmite, informando ainda o respectivo número do processo SEI; e 6. Relatório da direção da unidade escolar, detalhando o histórico da unidade naquele endereço, com destaque para o modo em que se deu a ocupação do imóvel.

Observe-se que é muito difícil providenciar alguns dos documentos exigidos. Alguns deles demandam a realização de uma pesquisa a respeito do histórico do imóvel e da escola, demandando a busca de documentos em arquivos específicos, que nem sempre estão disponíveis aos diretores ou são de acesso público e livre. Além disso, é necessário que o processo de regularização do imóvel já tenha iniciado, inclusive com a indicação do processo SEI inerente a essa regularização.

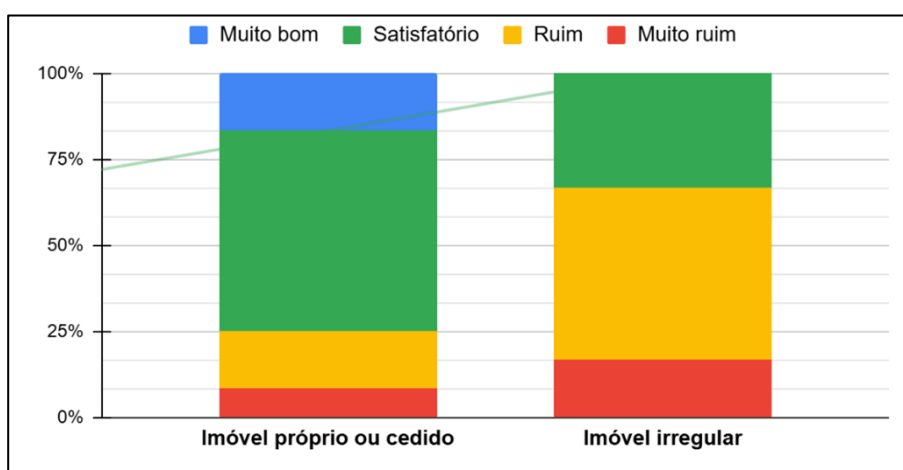
Como indicado pelo Servidor 5 em relato anterior, as dificuldades de comunicação entre estado e prefeituras acabam impondo barreiras aos processos de regularização imobiliária, dificultando até mesmo o seu início e, conseqüentemente, inviabilizando o atendimento de escolas cuja documentação esteja irregular.

Durante a roda de conversa sobre a Escola Modelo, relatou-se que a instituição acumulava recursos financeiros sem revertê-los na manutenção da infraestrutura, o que intensificou as patologias do edifício. A esse respeito, o Servidor 2 afirmou que:

Mas a escola recebe por cabeça. Por que que [a Escola Modelo] tem dinheiro? [...]. Porque ela foi acumulando, acumulando, acumulando, acumulando. [...] Eu acho que faltou a proatividade dela em fazer alguma coisa. Só que o que ela escuta a vida inteira?: “Você não pode fazer [obra, porque] o prédio, não é seu. É a prefeitura que tem que fazer! A prefeitura...” Peraí! Como que a diretora vai se comportar nisso aí? Ela recebe flechada de todos os lados! E se a flechada sair do mais alto que nós temos aqui: acabou! [...] eu acho que essa definição dessa ordem de quem que vai ser atendido primeiro é o que impacta pra todo mundo, infelizmente é. (Servidor 2 em roda de conversa, 2026)

O Servidor 2 corrobora a interferência política na priorização das obras e destaca que a irregularidade dominial dos imóveis escolares prejudica a gestão da infraestrutura. Esse problema, comum a outras instituições além da Escola Modelo, impõe entraves burocráticos que inviabilizam as manutenções e reformas, acelerando a degradação física predial pelo acúmulo de patologias ao longo do tempo. Esse panorama é confirmado pelos dados dos questionários, ilustrados no Gráfico 15.

Gráfico 15 - Visão dos diretores sobre o estado geral de conservação da estrutura física das escolas (divisão por situação jurídica do imóvel).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Das 6 escolas que declararam situação irregular em seus imóveis, nenhuma considerou que seu estado de conservação é muito bom e apenas 33% marcou a opção “satisfatório”. Em contrapartida, 16,7% das escolas em situação regular

declararam estado físico muito bom e 58,3% declararam estrutura satisfatória. Portanto, enquanto 75% das escolas em situação regular apresentam avaliação positiva da sua estrutura física, apenas 33% daquelas em situação irregular disseram o mesmo. Na outra extremidade do gráfico, 66,7% das escolas em situação irregular marcou as opções “ruim” (50%) ou “muito ruim” (16,7%). Já entre aquelas em situação regular, apenas 25% marcaram essas mesmas opções – “ruim” (16,7%) e “muito ruim” (8,3%).

Em outra parte do questionário, é possível observar as diferenças na realização de obras da SRE entre escolas com imóvel regular e aquelas em situação jurídica irregular. Cerca de metade das escolas em situação regular recebeu obras da SRE entre 2020 e 2025 (49,2%), enquanto nenhuma das escolas em situação irregular foi contemplada.

Como evidenciado anteriormente, os processos de obra executados pela SRE nem sempre são capazes de mitigar os problemas de infraestrutura das escolas. Entretanto, a diferença entre os estados gerais de estrutura das escolas em situação jurídica regular e irregular é grande, o que por sua vez pode ser atribuído também à ausência completa de obras da SRE nessas unidades nos últimos 5 anos.

Enquanto cerca de metade das escolas em situação regular recebeu obras da SRE entre 2020 e 2025, nesse mesmo período nenhuma escola cujo imóvel está irregular foi contemplada. Além disso, dentre os 6 diretores de escolas irregulares que responderam ao questionário, 3 deles revelaram na questão discursiva as seguintes dificuldades:

Aceite pelo estado da Cessão temporária do imóvel pela Prefeitura; Falta de empenho da SEE e SRE na resolução do problema de reforma de escola; Morosidade do processo de reforma da escola. (Resposta discursiva do Diretor A ao questionário)

Em um prédio locado, poucas são as possibilidades de mudanças estruturais visto que o imóvel pertence a um outro proprietário que não compreende a dinâmica da estruturação escolar. (Resposta discursiva do Diretor B ao questionário)

Prédio pertencer ao município. (Resposta discursiva do Diretor C ao questionário)

As dificuldades inerentes à irregularidade imobiliária também aparecem na entrevista da Diretora 5, cuja escola não possui registro de imóvel em nome do estado.

Olha, essa questão foi uma questão que foi uma surpresa muito grande pra mim quando eu deparei lá em 2023 com a situação que a escola não tinha documentação. E aí fui buscar orientações de pessoas anteriores, que também não sabiam que não tinham documentação, [...]. E aí eu deparei com a situação, quando eu solicitei reforma para a escola [...], que eu não tinha como fazer porque eu não tinha uma documentação. Então, assim, o impacto dessa questão é muito grande, porque eu já tenho..., estou no quarto ano de gestão e não consegui, já perdi verba de emenda parlamentar por não ter documentação. [...] E isso impactou demais, e foi uma das coisas que levou a escola a estar no estado que está. [...] Então, quando eu procurei um cartório que eu vi que não tinha documentação, eu comecei a busca. E essa busca está até hoje [...] (Entrevista com Diretora 5, 2026)

É digno de nota que a Diretora 5 assumiu a direção da escola sem ter ideia da situação jurídica do imóvel e que os diretores anteriores, segundo seu relato, também desconheciam esta situação. Além disso, ela mesma apontou que a escola deixou de receber recursos de emenda parlamentar em virtude dos entraves jurídicos impostos à realização de obras na sua escola.

No meu caso, por não ter essa documentação, eu não consegui a emenda parlamentar que já estava até destinada para um deputado. Foi uma emenda parlamentar de um milhão e duzentos para a gente fazer reforma do telhado, ou fazer um novo telhado, que a gente perdeu. Pela falta da documentação, eu não consegui no tempo hábil, então essa verba deixou de vir para a escola. E eu estou lá com o telhado dando problema. [...] Não adiantava, por exemplo, eu querer colocar a escola no projeto mãos a obras. Porque eu não tinha documento. Se eu não tinha documento, como que a SRE ia me dar uma planilha de valor para eu poder buscar uma reforma? Isso, quem me falou foi o [servidor da SRE] e a [servidora da SRE], na época, eles vieram aqui na escola fazer a visita. Então, não tem documento, não tem como a gente cadastrar a escola. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

As situações narradas pela Diretora 5 e pela equipe de Rede Física, bem como os apontamentos do questionário evidenciam como a situação jurídica do imóvel impacta na gestão da infraestrutura escolar, revelando uma série de desdobramentos que dificultam para os diretores pleitearem obras e, por sua vez, buscar melhores condições físicas para os prédios escolares.

O estudo da burocracia geral no escopo desta pesquisa revelou como boa parte das dificuldades de gestão da infraestrutura dependem de múltiplos fatores. Nesse sentido, foi possível constatar que a existência de um conhecimento técnico na área

de construção civil – sobretudo por meio da vivência de processos de obra na escola – facilita o trabalho dos gestores no diagnóstico dos problemas e no acompanhamento dos reparos.

Pode-se observar, ainda, que o tempo de experiência na direção escolar não necessariamente torna os diretores mais seguros para conduzir os processos de compra e prestação de contas, ainda que os diretores mais antigos tenham mais desenvoltura que os menos experientes para lidar com essas mesmas questões. A pesquisa ainda aponta que essa insegurança pode ser atribuída primordialmente a dois fatores: a falta de estabilidade legislativa – com mudanças constantes nas orientações e procedimentos para compras e contratações – e o medo dos diretores em ser pessoalmente responsabilizados e penalizados por erros decorrentes do processo de contratação.

A falta de formação específica dos diretores na área de finanças também é algo que produz essa insegurança. O que supre parcialmente essa falta é a presença do ATB financeiro nas escolas. No entanto – como indicado na pesquisa – apesar da grande importância desse profissional nos processos de contratação, o cargo é ocupado por profissionais de nível técnico, não necessariamente da área financeira/administrativa. Além disso, eles não são bem remunerados e não têm carga horária condizente com a necessidade de suporte requerida pelos diretores.

Outro fator de grande impacto é a dificuldade em detalhar corretamente os serviços de infraestrutura necessários, bem como de conduzir o processo de contratação de maneira segura e com a rapidez necessária à resolução dos problemas estruturais. A falta de conhecimento técnico, como já apontado, dificulta aos diretores saber exatamente que medidas adotar para resolver problemas específicos de infraestrutura, deixando-os à mercê dos prestadores de serviço (os quais podem orientar a escola buscando tirar vantagem da falta de conhecimento dos gestores) ou do setor de Rede Física da SRE (que nem sempre dispõe de condições e/ou pessoal para visitar a escola e orientar os diretores apropriadamente).

Além disso, as empresas nem sempre têm interesse em visitar as escolas para fornecer-lhes orçamentos, já que, na condução correta e legal dos processos de contratação, os prestadores de serviço não recebem nenhuma vantagem pelo fornecimento de orçamentos, tampouco a garantia de que serão contratados, apesar

do trabalho dispendioso de visitar a escola, diagnosticar os problemas, medir os ambientes e calcular o orçamento.

O medo de ser diretamente responsabilizado por erros nos processos de contratação, associado às demais dificuldades, leva alguns diretores ao adoecimento ou mesmo a desistirem de gastar recursos para solucionar problemas de infraestrutura. Esse quadro faz com que as escolas nem sempre recebam as manutenções prediais necessárias, gerando acúmulo de patologias estruturais e invariavelmente precarizando ainda mais as condições de infraestrutura dos prédios escolares. Revelou-se, ainda, que a falta de manutenção predial periódica e preventiva é um dos grandes problemas enfrentados pelas escolas da regional na gestão dos processos de infraestrutura.

Outro ponto interessante é o fato de que as escolas de zona rural, não necessariamente encontram mais dificuldades de gerir sua infraestrutura que as escolas urbanas, como inicialmente suposto. Nessa relação de dificuldade constatou-se que as escolas localizadas em municípios menores e mais distantes de cidades polo e de médio porte – ainda que em áreas urbanas – são as que têm mais problemas de encontrar fornecedores e prestadores de serviço dispostos a fornecer orçamentos.

Por fim, foi possível perceber que a falta de manutenção predial, ao produzir o agravamento das patologias estruturais, leva as escolas a necessitarem cada vez mais de obras e intervenções de maior porte conduzidas pela equipe da SRE. No entanto, há uma diferença muito grande entre precisar de uma obra e de fato recebê-la na escola.

A análise dos dados permitiu constatar que a equipe do setor de Rede Física é muito reduzida e não dá conta de atender plenamente às demandas da regional. Portanto, para organização do setor é estabelecida uma fila de prioridades de atendimento. Contudo, nem sempre a ordem dessa fila é definida por critérios técnicos ou pela gravidade das patologias dos prédios escolares. A atuação direta ou indireta de agentes políticos e a disponibilidade de recursos de emendas parlamentares acaba determinando com muito mais ênfase as escolas que serão atendidas pelo setor de Rede Física. Essa realidade aprofunda as desigualdades de infraestrutura entre as escolas da SRE, produzindo, por sua vez, escolas com infraestrutura modelo em oposição a escolas cujos prédios escolares apresentam níveis alarmantes, chegando até mesmo a colocar em risco a integridade de comunidades escolares inteiras.

Como ressaltam Vasconcelos *et al* (2021),

Os recursos têm que ser empregados onde fazem mais diferença. Tem-se uma grande desigualdade de infraestrutura escolar e as escolas menos equipadas atendem aos alunos mais carentes. [...] Assim, o estabelecimento de um investimento na infraestrutura escolar nacional e unificado tem um peso importante para melhorar a qualidade da Educação (desempenho escolar) e, consequentemente, reduzir desigualdades. (Vasconcelos *et al*, 2021, p. 890)

A partir do confronto entre a afirmação supracitada e a realidade da gestão dos prédios escolares na SRE Divinópolis, fica evidente que ainda é preciso vencer grandes desafios para se fornecer uma infraestrutura menos desigual às escolas da regional.

3.3.2.2 Categoria 2: problemas operacionais

Nesta categoria, serão analisados três aspectos que afetam diretamente a gestão da infraestrutura escolar: a disponibilidade de recursos financeiros; a escassez de fornecedores qualificados; e a falta de manutenção predial como um constante agravante dos problemas de infraestrutura.

A respeito da disponibilidade de recursos financeiros há uma crença advinda do senso comum de que a falta de investimento é um dos graves problemas que impactam na qualidade da educação. Essa suposição, entre outros fatores, encontra respaldo na constatação de que, há escolas que sequer conseguem oferecer infraestrutura adequada³⁶ à comunidade escolar, portanto o restante dos processos que ali ocorrem (como os de ensino e aprendizagem) também sofrem precarização.

Petrus (2013), ao analisar as escolas estaduais de Minas Gerais, revela que uma infraestrutura de qualidade de fato exerce impacto positivo nos índices educacionais.

a análise dos dados realizada neste trabalho demonstra claramente a importância das condições de infraestrutura escolar como forma de possibilitar que as escolas de uma rede de ensino possam propiciar maiores probabilidades de sucesso no desempenho de seus alunos. (Petrus, 2013, p. 58)

³⁶Soares Neto et al (2013) indicam que infraestrutura adequada compreende desde condições estruturais básicas (abastecimento de água, energia, esgoto, banheiros, cozinha, etc.) até a existência de equipamentos e espaços para serviços especializados (internet, copiadoras, biblioteca, salas de atendimento especial, entre outros)

No decorrer das entrevistas, mais precisamente na fala da Diretora 5, a falta de verbas para investimento apareceu como um dificultador à gestão da infraestrutura:

Ela [a escola] passou por uma reforma lá entre 2009 e 2011. Daí para cá a escola ficou sem manutenção nenhuma. Sempre quando a gente conversa, fala que foi devido à falta de verbas. Mas a verba não chega se a gente não for atrás. Não vou falar que deixaram de lado, que não preocuparam, não posso falar isso. Mas eu acho que faltou um pouco de empenho.

[...] Para o tamanho da minha escola, o que ela recebe anualmente não é suficiente. Então assim, é onde eu falo que houve um... deixou de lado. Hoje eu não teria... Com o que eu recebo hoje, anualmente, para fazer, mesmo se ela estivesse em bom estado de conservação, eu não conseguiria manter.

[...] Estou, por exemplo, com ventiladores estragando muito. Pelo menos – isso é o que eletricitista fala pra gente (porque dessa parte também eu não entendo) - que é devido à rede antiga que a gente tem, que esquenta. Então, assim, a durabilidade dos ventiladores está sendo muito curta. Então são esses problemas que acabam que... devido a essa situação o dinheiro que eu recebo não dá. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

A fala da Diretora 5 apresenta uma realidade que destaca a falta de recursos como um problema grave. Entretanto, é interessante notar que ela mesma indica outros fatores relevantes que agravam as patologias estruturais da sua escola. As falas em destaque mencionam a falta de empenho das gestões anteriores em buscar recursos, o grande porte da escola e o fato de que o prédio é muito antigo. Além disso, deve-se ressaltar que a escola de Diretora 5 é uma das unidades selecionadas para a pesquisa que apresentam alto nível de desgaste do prédio escolar, o que pode representar um agravante aos fatores já mencionados. Apesar do cenário descrito pela diretora a respeito da falta de recursos financeiros, sua fala não representa a maioria das escolas analisadas nos demais instrumentos de pesquisa aplicados.

Os dados do questionário revelam que 65,2% dos diretores (45 de 69) consideram que os recursos financeiros são suficientes para atender às necessidades básicas de infraestrutura das escolas. Os demais entrevistados, apresentaram depoimentos que vão ao encontro dessa informação apresentada do questionário, conforme aponta a diretora:

Mas, assim, graças a Deus, a nossa escola tem muito recurso. [...]. A gente, graças a Deus, tem muito dinheiro nas nossas contas. [...] Hoje a gente não pode reclamar, não. Para manutenção predial, para manter o prédio funcionando bem, com torneiras, entradas,

acessibilidade, tudo, hoje, a gente tem bastante recursos para trabalhar. [...] Porque o que tem de dinheiro parado nas escolas, o secretário mesmo já falou, é muito dinheiro parado. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

[...] porque é uma coisa que o dinheiro não falta, não é, Leandro? O dinheiro não falta. Hoje, eu vejo isso, o dinheiro não falta. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

Então, eu não encontrei problema financeiro. Sempre que eu preciso de uma emergência, eu sempre tenho dinheiro, tenho verba disponível para isso. Não encontrei problema. [...] a escola, graças a Deus, está bem abastecida. Sabe, a escola recebe verbas o tempo todo. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

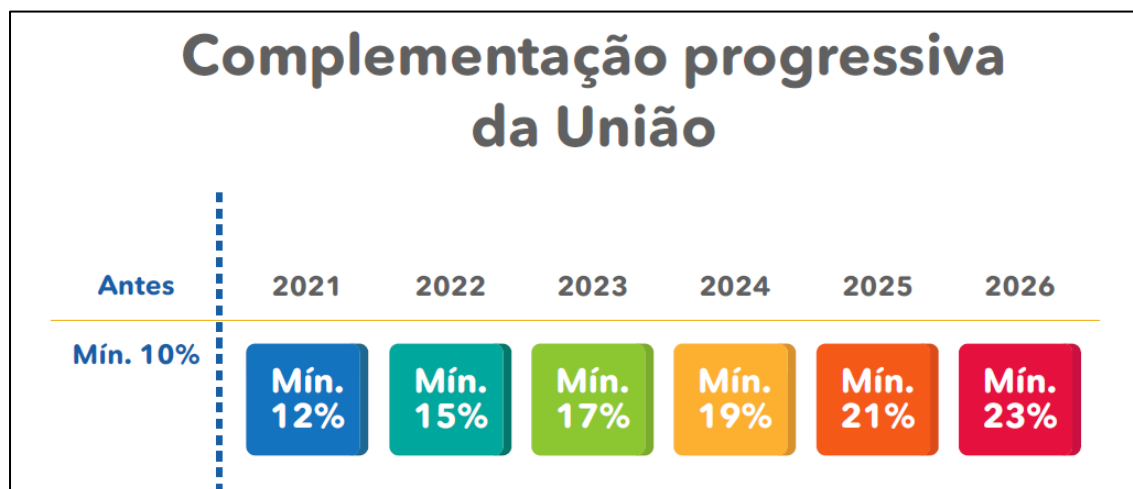
Essa escola já teve uma obra de porte razoável, que ela teve uma ampliação de sala de aula, ela teve uma ampliação também de melhora de cozinha, essa escola fez por manutenção predial, uma reviravolta nos banheiros e em toda a parte da escola, biblioteca, pintura... [...]. Essa escola presenteia alunos com caixinha JBL deste tamanho [demonstra o tamanho grande com as mãos]. Cada aluno do terceiro ano recebe isso ao formar [...] Então, mais um exemplo clássico disso: que a gente está vendo uma escola onde tem dinheiro (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

Graças a Deus, hoje as nossas escolas, de uma forma geral, não digo só em relação à manutenção, não. As nossas escolas hoje sofrem com excesso: excesso de dinheiro, excesso de mobiliário, excesso de... Excesso! Graças a Deus! Nosso problema hoje é esse. (Servidor 2 em roda de conversa, 2026)

Os depoimentos supracitados enfatizam que as escolas estaduais da SRE Divinópolis têm recebido recursos financeiros mais que suficientes, inclusive para realizar manutenção predial e obras. Portanto, de um modo geral, não há carência de recursos. Esse cenário pode ser atribuído ao aumento do aporte financeiro repassado para os estados pelo governo federal através do Fundeb, como pode ser comprovado pela cartilha explicativa divulgada pelo FNDE³⁷:

³⁷O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) é um fundo especial, de natureza contábil, formado por 27 fundos (26 estaduais e um distrital), e constitui a principal fonte de financiamento da educação básica no país. O Fundeb é administrado pelo FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. (Brasil, 2025)

Figura 8 - Complementação de recursos do Fundeb pelo governo federal (2021-2026)



Fonte: Brasil (2025, p.14).

Fica explícito, portanto, que a partir do final de 2020 – após a aprovação da lei que instituiu o novo Fundeb em caráter permanente³⁸ – os entes federados passaram progressivamente a receber mais recursos destinados especificamente ao investimento em educação. O percentual de repasse do governo federal obrigatoriamente partiu de 10% do total do Fundo e aumentou gradativamente a cada ano até atingir, em 2026, o patamar de 23%, ou seja, o repasse mais que dobrou desde então. É preciso destacar a importância do novo Fundeb como um marco temporal para o aumento dos investimentos em educação.³⁹

A partir da entrevista com o Diretor 2 – que é o gestor com mais tempo de atuação dentre os entrevistados – também é possível identificar essa temporalidade:

Leandro: Você acha que a escola tem recursos suficientes para atender às necessidades básicas de infraestrutura

Diretor 2: [...] hoje tem. Hoje, se eu parar pra falar pra você, hoje [...] nós temos, tá! [...] E até porque, se você tiver uma demanda e você não tiver dinheiro, é possível vir dinheiro pra você. A partir do momento que você faz o levantamento, a real necessidade do...é possível vir isso sim.

Leandro: Você fala que hoje tem porque antigamente não tinha?

³⁸O Fundeb foi instituído como instrumento permanente de financiamento da educação pública por meio da Emenda Constitucional nº 108, de 27 de agosto de 2020, e regulamentado pela Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, mais conhecida como Lei do Fundeb. (Brasil, 2025, p. 4)

³⁹A respeito das discussões da relevância do novo Fundeb, bem como do seu papel como marco divisorio dos investimentos na educação nacional, consultar Amaral (2021), Dourado e Araújo (2022), Gouveia (2021) e os documentos institucionais Brasil (2020) e Brasil (2021).

Diretor 2: Nossa, que isso! Já teve tempo de vacas magras. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

O Servidor 1 também confirma que o aumento no aporte de recursos sofreu mudanças justamente no período de instituição do novo Fundeb:

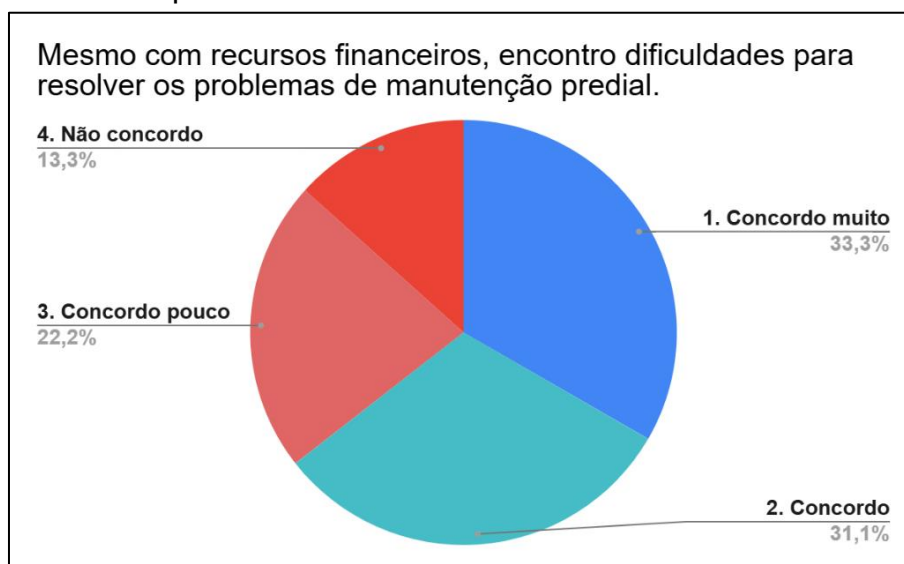
Só fazendo... lembrando né, manutenção da forma que a gente tá vendo existe há três anos... dois?... cinco.

Leandro: Antes não era assim?

Servidor 1: Não tinha dinheiro nem recurso. (Servidor 1 em roda de conversa, 2026)

Considerando todo o cenário descrito até aqui, pode-se depreender que o aumento no aporte de recursos propiciado pelo novo Fundeb não necessariamente refletiu uma melhoria generalizada na infraestrutura das escolas da SRE Divinópolis. Há dados do questionário que confirmam essa afirmação. Dentre os 45 diretores (65,2%) que responderam que sua escola possui recursos suficientes, 29 ao todo (64,4%) afirmaram que encontram dificuldades para resolver os problemas de infraestrutura, apesar de possuírem o dinheiro disponível. O Gráfico 16 ilustra esse dado:

Gráfico 16 - Dificuldade dos diretores para resolver os problemas de manutenção predial mesmo com recursos financeiros.

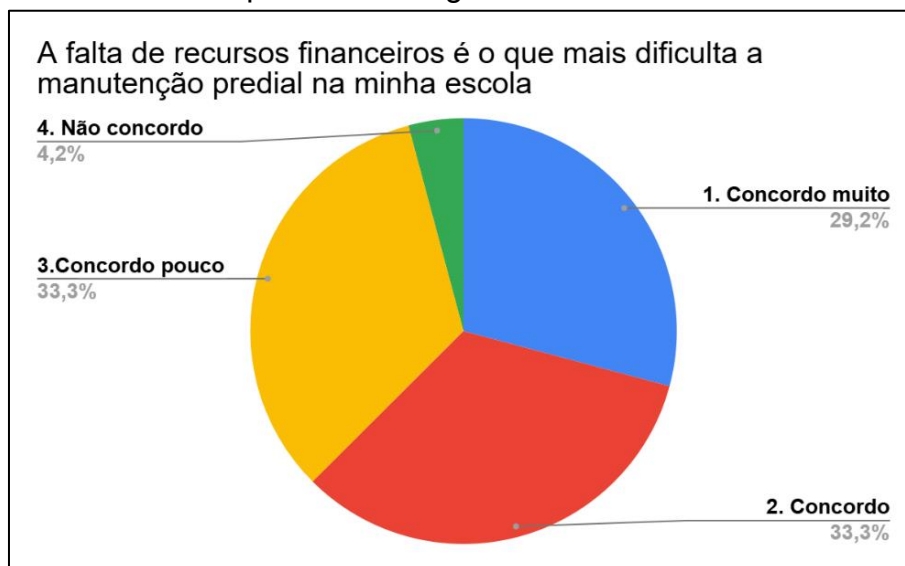


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Estes dados revelam que a ausência de recursos financeiros não é o único fator dificultador da gestão da infraestrutura nas escolas da SRE Divinópolis. No outro extremo da análise, 24 diretores (34,8%) responderam que os recursos financeiros

não são suficientes. Destes, conforme indicado no Gráfico 17 a seguir, 37,5% apontaram que a falta do dinheiro não é o que mais dificulta a manutenção predial:

Gráfico 1736 - Percepção dos diretores a respeito do impacto da falta de recursos financeiros nos processos de gestão da infraestrutura escolar.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Considerando o disposto nesses dois últimos gráficos (16 e 17) é possível afirmar que a ausência de recursos financeiros não é o único fator dificultador da gestão da infraestrutura nas escolas da SRE Divinópolis e talvez nem seja o fator principal.

Apesar do aumento expressivo no aporte de recursos financeiros a partir do novo Fundeb, observa-se a permanência de infraestrutura precarizada em uma parcela expressiva de escolas, mesmo entre aquelas que afirmam possuir verba disponível para esse tipo de investimento. Também é digno de nota que 24 diretores (34,8% do total) marcaram no questionário que os recursos financeiros não são suficientes. O próprio depoimento da Diretora 5 no início desta seção vai ao encontro das respostas desses diretores.

Se por um lado, o aumento de investimentos deveria ser capaz de sanar problemas elementares – como no caso das patologias de infraestrutura –, por outro ainda há escolas que sequer tiveram acesso suficiente a esse repasse de recursos. Seja pela dificuldade de aplicação das verbas, seja pelo fato de que algumas unidades simplesmente não têm dinheiro, é inconteste a existência de escolas na SRE

Divinópolis que permanecem com infraestrutura precarizada. A Diretora 3 revelou uma possível explicação para esse cenário:

[...] muitas vezes nós temos escolas que têm 300 alunos, então a verba dela é muito pequena. [...] Eu tenho colegas que te ligam pedindo leite, pedindo as coisas, pedindo mobiliário, pedindo, como é que fala? Material de consumo. Por quê? Porque eles têm poucos alunos, a verba deles é muito menor que a minha. Então na minha escola é suficiente, mas no geral não é! Porque a verba [...] vem em cima do número de alunos. Você pode ver, por exemplo, a manutenção da biblioteca. Meu dinheiro sobrou demais. Mas o dos meus colegas não deu. Por quê? Porque é em cima do número de alunos. Teve gente que recebeu R\$30 mil para a revitalização da biblioteca. Pensa, se ia dar para fazer alguma coisa? Não ia!

Leandro: E o seu recurso foi de quanto?

Diretora 3: O meu foi R\$160 mil. [...] Gente! tudo... a escola gira em torno da comporta [de alunos]. As suas verbas giram em torno do seu número de alunos. Agora eu estou te falando, a minha escola é suficiente porque a gente tem muitos alunos. Se você tem muitos alunos, sua verba vai sobrar. A mesma coisa é merenda. Nosso dinheiro de merenda sobra. Por quê? Porque a gente tem muitos alunos. Quem tem pouco dinheiro não dá. (Entrevista com Diretora 3, 2026)

A Diretora 3 atesta que o aporte de recurso está diretamente ligado ao número de alunos das escolas. Escolas com poucos alunos recebem menos recursos que escolas com muitos alunos. Apesar de haver uma relação de proporcionalidade direta entre o número de alunos e os gastos da escola – o que justifica esse parâmetro para estabelecer o aporte de recursos financeiros repassados – há fatores que não obedecem a essa proporcionalidade.

A Diretora 3 citou o exemplo dos recursos destinados à revitalização das bibliotecas. Hipoteticamente, pode-se supor que uma escola com 1000 alunos, apesar de receber mais recursos, tem uma biblioteca com dimensões e características próximas das de uma escola com 600 alunos. Portanto, o resultado do investimento desse recurso na biblioteca é potencialmente melhor na escola de 1000 alunos que na escola de 600 alunos.

Fica evidente, pois, que há uma desigualdade de investimentos nas escolas objeto deste estudo. Entende-se, aqui, que essa desigualdade não é vislumbrada pelas diferenças de valores absolutos destinados a cada escola, mas sobretudo pelas dificuldades de algumas delas em equalizar as verbas disponíveis com as demandas gerais existentes. Dizendo de outra forma, uma escola de grande porte, mas com pouco alunos provavelmente terá mais dificuldade de manter a sua infraestrutura em

níveis adequados que uma escola de mesmo porte, mas que tenha muitos alunos. Essa desigualdade produz desdobramentos muito nocivos à qualidade da infraestrutura escolar.

As desigualdades entre as escolas manifestam-se também na forma como essas respondem aos investimentos. O estudo chama a atenção para o fato de que os investimentos em Educação impactam de maneira diferenciada as escolas com menores e maiores níveis de infraestrutura, o que reforça a necessidade de uma alocação eficiente de recursos. As escolas com menor infraestrutura respondem mais significativamente aos recursos investidos. (Vasconcellos *et al*, 2021, p. 890)

Vasconcellos *et al* (2021) explicitam que escolas menores respondem melhor aos investimentos em infraestrutura. Logo, as escolas de maior porte, sobretudo se tiverem menos alunos, precisam de mais verba para gestão da sua infraestrutura. Essa análise concorda com o depoimento anterior da Diretora 5, quando ela revela que para o tamanho da sua escola, os recursos recebidos não são suficientes. Em outro ponto da sua entrevista, a diretora reafirma essa necessidade:

Hoje eu preciso da reforma geral e depois acho que tem que ser avaliado de acordo com o tamanho da escola, o que vai ser gasto para manter! [...] Então, para manter, teria que fazer uma reforma geral e avaliar o que a gente vai gastar anualmente para manter aquela escola em bom estado de conservação. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

A Diretora 5, pois, apresenta que o dimensionamento dos recursos de infraestrutura também precisa considerar o porte da escola, concordando com os apontamentos anteriores de Vasconcellos *et al* (2021). No trecho supracitado, estes autores chamam a atenção para o fato de que uma possível solução para o problema da relação entre verbas e a infraestrutura escolar precisa passar pela alocação eficiente dos recursos financeiros. No mesmo trabalho, os autores ainda ressaltam “a necessidade de aplicar eficientemente os recursos públicos, considerando-se uma relação de causalidade entre infraestrutura escolar, investimentos em Educação e desempenho educacional” (Vasconcellos *et al*, 2021, p. 875).

Os autores também apresentam que os investimentos públicos em educação podem inclusive ter impactos negativos sobretudo nos locais onde as escolas apresentam piores condições de infraestrutura. Eles atestam que nesse tipo de caso há uma ineficiente alocação dos recursos em virtude dos baixos níveis de governança, que contribuem negativamente para a eficácia dos gastos públicos (Vasconcellos *et*

al, 2021). Nesse sentido aponta-se que “melhorar esse cenário é uma urgência que deve ser pautada como um problema básico, demandante de investimentos concentrados nas regiões mais desprovidas.” (Vasconcellos *et al*, 2021, 887).

Entretanto, como já debatido na análise da primeira categoria deste capítulo da dissertação, boa parte do orçamento disponível para esse tipo de investimento está sob controle do poder legislativo e/ou sofre interferência do jogo político. Sendo assim, há escolas – como a já citada Escola Modelo – que acumulam problemas de infraestrutura e não conseguem solucioná-los. Dialogando com essa problemática (Faria, 2023) aponta que “efetivamente, o orçamento encontra-se indissociavelmente interligado ao sistema político. Por isso, nenhuma mudança significativa pode ser realizada no processo orçamentário sem afetar o sistema político” (Faria, 2023, p. 392).

Resende e Pires (2024) explicam a origem dessa interligação ao revelarem que a partir de 2010 o governo iniciou um processo de contingenciamento das emendas parlamentares com o objetivo de cortar gastos, o que dificultou à classe política a conquista de bônus eleitorais decorrentes da concessão de emendas.

Com isso, teve início uma reação do Congresso, que resultou na edição de diversos atos normativos, legais e constitucionais, para garantir a efetiva participação no processo orçamentário. As mudanças com relação ao emendamento da peça orçamentária, por sua vez, também evidenciaram o aumento do piso de barganha exigido pelo Legislativo para garantir a estabilidade do governo. (Resende; Pires, 2024, p. 5)

Os autores ainda destacam que a fatia orçamentária nacional destinada às emendas, passou de R\$ 6,4 bilhões em 2014 para R\$ 44,67 bilhões em 2024, ou seja, um aumento de quase 7 vezes do valor inicial, sendo que em 2020 esse aporte de recursos passou de R\$ 13,45 bilhões para R\$ 36,5 bilhões. Eles ainda afirmam que, apesar de expressivo aumento no aporte de recursos sob controle do legislativo, não há critério socioeconômico estabelecido para orientar a destinação das emendas parlamentares. (Resende; Pires, 2024) Esse cenário evidencia ainda mais o impacto da interferência política na destinação de recursos para as escolas.

Portanto, esse impacto direto do poder legislativo no orçamento e na alocação de recursos públicos transformou-se numa força capaz de direcionar os investimentos do poder executivo, o qual passa a utilizar os recursos públicos como moeda de

barganha com os parlamentares a fim de buscar maior estabilidade no governo. Esse cenário, como já indicado nesta dissertação, é claramente ilustrado nas falas dos servidores na roda de conversa relatando o caso da Escola Modelo.

Todo o cenário supramencionado, evidencia que há recursos suficientes para investimento em infraestrutura escolar. A percepção difundida de que faltam recursos – já que há escolas com infraestrutura muito precarizada – justifica-se por dois fatores principais: a desigualdade no investimento entre escolas e a ineficiência na gestão destes recursos financeiros. Ambos estes fatores encontram raízes na interferência do jogo político sobre a alocação dos investimentos.

Outro aspecto da categoria *Problemas Operacionais* é a dificuldade em lidar com os fornecedores que prestam os serviços de manutenção predial e obras. Os três instrumentos de pesquisa aplicados apresentaram essa dificuldade. No questionário, 33 diretores (47,8%) responderam ter dificuldade em avaliar se a empresa contratada está executando os serviços corretamente, sendo que 10 dentre estes 33 diretores (14,5% do total) marcaram a opção “muito difícil”. Esse número é bastante expressivo, ainda que ele não represente a maioria dos gestores.

Já nas respostas discursivas foi possível vislumbrar um maior detalhamento do tipo de dificuldades enfrentadas pelos diretores na relação com as empresas que prestam serviços de manutenção predial. Dentre as 58 respostas válidas nessa pergunta, identificou-se 26 respondentes (44,8%) descrevendo a relação com os prestadores de serviço como uma das principais dificuldades:

Diretor A: Lidar com empresas para solicitar orçamentos ou na realização de serviços (maioria não é confiável), muito enrolados, querem só lucro.

Diretor B: Evitar a contratação de empresas que não sejam idôneas

Diretor C: Encontrar empresa e profissional qualificado. Para nós mulheres geralmente quem vem prestar o serviço, tentam ludibriar, acham que por ser mulher não sabe de nada

Diretor D: Dificuldades com empresas que fazem propostas sempre pensando em levar vantagem só por ser uma obra pública

Diretor E: Prestadores de serviço que não buscam resolver os problemas pelos quais foram contratados.

Diretor F: Problemas com a empresa que prestou serviço na obra, o telhado ainda necessita de reparos;

Diretor G: Fiscalizar e acompanhar o andamento da obra ou manutenção, se os materiais são de qualidade;

Diretor H: Garantir a qualidade do serviço no prazo acordado;

Diretor I: Falta de profissionais especializados;

Diretor J: Mão de obra para realização do serviço. Poucos conseguem ter a documentação em ordem para a prestação de serviço;

Diretor K: A execução dentro dos prazos;

Diretor L: Falta de prestadores de serviços capacitados tecnicamente;

Diretor M: Falta de empresa que se interesse em participar do processo;

Diretor N: Dificuldade em contratar pessoal de qualidade, uma vez que temos de optar pelo menor preço;

Diretor O: Manter a segurança da escola com um grande número de terceirizados trabalhando na reforma; (Respostas discursivas ao questionário)

As respostas selecionadas permitem identificar o tipo de problemas que os diretores enfrentam com as empresas que prestam serviços de manutenção predial. A falta de profissionalismo dos prestadores – que não seguem os prazos e determinações contratuais, ou mesmo que têm dificuldade em organizar sua documentação – aparece ao lado de problemas como a desonestidade ou falta de capacitação técnica, levando à execução de serviços de má qualidade. Por sua vez, esse quadro obriga os diretores a manter uma vigilância constante sobre os funcionários das empresas, seja na busca de assegurar um serviço de qualidade, executado em conformidade com o que foi contratado, seja como forma de vigiar sua conduta dentro do ambiente escolar

Dificuldades dessa natureza também são explicitadas pelos diretores entrevistados:

A gente tem que ficar em cima [das empresas], tem que vigiar, porque hoje, infelizmente, a má fé, ela anda na frente. Então, se a gente não ficar, não vigiar... [...] Porque a gente tem que vigiar. [...] às vezes eu tenho que deixar de fazer um outro serviço, porque eu tenho que acompanhar de perto. porque senão não vai ficar da forma que é preciso ficar. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Mas, assim, a gente precisa do auxílio de vocês toda hora, sabe? Para dar uma opinião, para ver se o cara está passando a gente para trás ou não, se o cara está sendo correto, se o cara está sendo honesto. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Leandro, se a gente não ficar em cima as coisas não saem. [...] Então, assim, tem horas que se você não tiver..., peitar o negócio e falar assim: eu não vou te pagar se você não me entregar tudo pronto! [...] Se o diretor não tiver um jogo de cintura e acompanhar as coisas de perto, a coisa não flui. [...]

Você coloca lá, vamos supor... Todas as especificações para o encanamento cair num [da marca] Tigre, você tem certeza que não dá outro. Aí o cara [que veio fazer o serviço] vira pra você e fala assim:

“não, isso aqui é tigre. Isso aqui só dá pra ser tigre, não é? Só dá pra ser tigre.” A hora que chega lá o saco de encanamento dele, tá uma terceira linha lá, entendeu? Então assim, eles tentam fazer tudo que podem pra ganhar em cima daquilo. Então assim, é difícil essa mão de obra qualificada, honesta, né? Então isso é complicado. (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Os depoimentos indicados apresentam de maneira muito enfática o desgaste do diretor no tratamento com as empresas que prestam os serviços de manutenção predial. A conduta desonesta de parte dos prestadores de serviço obriga o gestor escolar a vigiar constantemente os trabalhos executados, de modo a garantir – tanto quanto possível – a execução de serviços de qualidade.

O problema em questão ganha proporção ainda mais grave se considerarmos outros dois fatores. Primeiramente, há diretores que não detêm conhecimento técnico algum para fiscalizar a qualidade dos serviços de manutenção predial. Em segundo lugar, há diretores que simplesmente não acompanham a execução dos serviços, seja porque são atropelados pela sobrecarga de trabalho, seja porque simplesmente não conseguem fazê-lo – por falta de conhecimento técnico ou mesmo de proatividade. Esse quadro traz mais um elemento à explicação da dificuldade das escolas em realizar os serviços de manutenção predial, mesmo daquelas que têm os recursos financeiros disponíveis.

Outro aspecto identificado no questionário e levantado pelos entrevistados diz respeito à qualificação técnica dos prestadores de serviços:

[...] Tem muita gente, mas é muita, muita, muita, muita, muita gente, que a mesma pessoa é chaveiro, eletricista, pintor, encanador..., aí você já sabe que ele não é qualificado em nenhuma delas. [...] (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Aquilo ali, foi tão desgastante aquela reforma pra nós ali, que... As condições, se eu falar pra você, Leandro, daqueles pedreiros que tava lá, teve um pedreiro só que foi bom. O restante tudo, não sabia pra onde passou uma colher. [...]

As pessoas assim... Não deram equipamento, não deram EPI, não deram nada, não deram nada para eles. E você ficava vendo esse tipo de coisa lá, eu falei assim, gente do céu. [...] mas era gente totalmente desqualificada para fazer um serviço daquilo lá. [...]

Porque aqui [na cidade] falta mão de obra. [...] As pessoas... não acha esse tipo de pessoas aqui, não acha esse tipo de empresa especializada nisso daqui. Tanto é que, como eu te falei, o perfil desse pessoal que está trabalhando lá. Pessoas que querem ganhar dinheiro, não querem trabalhar. E aqui [na cidade] é muito difícil achar pessoas para fazer esse tipo de coisa. Ah, você vai fazer... Aí quando

você acha, são pessoas que não têm um CNPJ, sabe? (Entrevista com Diretor 2, 2026)

As falas da Diretora 3 e do Diretor 2 revelam que à desonestidade de algumas empresas, soma-se a falta de qualificação técnica. Esse quadro invariavelmente aumenta a dificuldade em executar os serviços de manutenção predial com qualidade. Ainda que a empresa contratada tenha conduta idônea, corre-se o risco de o serviço ser mal executado em virtude da falta de qualificação dos profissionais que o executam.

Outro fator que surgiu nas entrevistas é a falta de profissionalismo na conduta e organização dos prestadores de serviço. Os diretores revelaram aspectos desse problema tanto nos itens discursivos do questionário (já apresentados), quanto nas falas das entrevistas:

Então eu ficava vigiando mesmo. Pedreiro começa a fumar dentro da escola. "Ah, ele é pedreiro". Beleza, não pegasse escola! Aqui ele não vai fumar. Então são coisas que se a gente não tiver lá, igual se fosse... tem que acompanhar? Tem! Porque senão o negócio vai pra outro lado. E se a gente... Dá uma hora da tarde, uma e meia, na sexta-feira, ele já tá parando de trabalhar. Gente, uma metade de uma sexta-feira pra gente, no final do processo de seis meses, é muito tempo. Sabe, então assim, se a gente não ficar lá em cima, se a gente não cobrar, se a gente não acompanhar, não sai no tempo que a gente precisa. [...] (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Nesse trecho, a Diretora 3 destaca como a conduta dos profissionais que prestam os serviços de manutenção predial aumenta a sobrecarga de trabalho do diretor. Esse aspecto obriga o gestor a literalmente vigiar os trabalhadores das empresas com o objetivo de assegurar o cumprimento correto da sua carga horária de trabalho, bem como uma postura condizente com as particularidades do ambiente escolar.

Tratando mais especificamente das obras conduzidas pela SRE, o setor de Rede Física também destacou uma relação conflituosa com as empresas contratadas. A falta de profissionalismo, a desonestidade ou ainda as dificuldades para estabelecer punições e sanções a essas empresas agravam o nível de desgaste, gerando sobrecarga sobre o trabalho da equipe responsável por fiscalizar as obras em andamento na regional.

[...] O que eu acho mais difícil hoje em dia, pra mim, são as empresas que prestam serviço aqui. Pra mim é o pior, é o mais difícil. É o embate

que a gente tem com eles o tempo todo. É a impunidade que eles têm certeza que eles têm... que assim: faça bem feito ou faça mal feito, eles vão ser pagos! Isso pra eles... é um complicador. Acho que a legislação é super falha nesse sentido. [...] Então assim, eu particularmente, não sei se eu entendi bem a pergunta, mas hoje para mim o meu gargalo maior é o prestador de serviço que vem. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

[A planilha de obras] vai sair, sim, com erro, vai vir sem verga⁴⁰... aí quando você fizer o ajuste para por a verga, a empresa vai: “peraí... deixa eu tirar proveito disso daqui”, porque tem sim... É um erro que no ajuste é feito de 15cm e a pessoa [empresa] vai lá e coloca 10 cm... E ganhou naquilo ali... porque a pessoa, ela tá ali pra isso. Ela é empresária. E a gente fica de mão amarrada às vezes. (Servidor 1 em roda de conversa, 2026)

Os Servidores 4 e 1 explicitam tanto o desgaste cotidiano nos processos de fiscalização – os quais buscam assegurar a execução de serviços de qualidade –, quanto a sensação de impunidade diante da falta de ferramentas para responsabilizar empresas que executam serviços de má qualidade. O Servidor 2 também concorda com essa perspectiva ao relatar que *“a legislação tinha de ter alguma coisa que proibisse uma empresa que fez um mau serviço anterior, de pegar uma obra nossa”* (Servidor 2 em roda de conversa, 2026).

É preciso destacar que uma parte importante do trabalho dos engenheiros da SRE é fiscalizar as obras em execução. Portanto, cada engenheiro guarda como responsabilidade garantir que a planilha da obra seja cumprida integralmente, considerando ainda a execução em conformidade com o que preconiza o caderno de especificações⁴¹. Desse modo, se uma obra ou serviço não for executado em conformidade com a planilha e o caderno de especificações o engenheiro fiscal torna-se corresponsável pelos erros e vícios construtivos da empresa.

Conforme o Servidor 1, algumas empreiteiras agem de má-fé, executando serviços fora das especificações para inflar sua margem de lucro. Muitas dessas etapas são de difícil fiscalização por ficarem ocultas após a conclusão — a exemplo

⁴⁰A verga é um elemento estrutural horizontal, geralmente de concreto armado, instalado na parte superior de vãos de portas e janelas. Sua principal função é distribuir as cargas da alvenaria superior para as laterais, evitando trincas, fissuras e deformações nos cantos das esquadrias. É essencial para a integridade estrutural e estética da alvenaria.

⁴¹A planilha de serviços de obra da SEE/MG é acompanhada por um caderno de especificações, que dá o detalhamento de cada serviço indicado na planilha. Desse modo, as obras já são contratadas com uma previsão clara dos serviços que serão executados, bem como com um detalhamento minucioso sobre a forma correta de executar tais serviços.

de fundações (sapatas e estacas), tubulações embutidas ou alvenaria sob o reboco. A impossibilidade de monitoramento diário impede a identificação dessas fraudes e a punição das empresas, gerando grande desgaste para o corpo de engenheiros da SRE.

Como já relatado nesta dissertação, o setor de Rede Física conta com poucos profissionais para a alta demanda. Essa baixa capacidade de atendimento por si só já é um dificultador. Conciliar o volume de demandas administrativas (elaboração de documentos técnicos e processos de obra) com o volume de demandas de campo (fiscalização de obras e orientação dos serviços de manutenção predial) já é um desafio enorme à gestão do setor. A confluência entre os fatores supracitados e as dificuldades de assegurar um serviço correto das empresas que executam obras nas escolas agrava ainda mais as dificuldades dos engenheiros, produzindo desgaste constante sobre a equipe, como relatado pelo Servidor 4 no depoimento anterior.

Além do que já foi apontado, observa-se nas obras da SRE a mesma dificuldade com a falta de profissionalismo das empresas:

[...] o pessoal das empresas não lê planilha ou caderno de especificações (muito menos!). Eu fui na obra sexta-feira, cheguei lá e me perguntam: "como é que eu vou fazer isso aqui?" Eu não sei, olha no caderno de especificações. "Ah, não, mas tem que olhar no caderno de especificações?" Tem ué, mas como é que você faz nas suas outras obras? "Não, eu só pergunto assim". Não, você vai ler o caderno de especificações. Pega lá o item e vê como que você tem que fazer! [...]

Uma coisa, eles têm que entender, porque são engenheiros. Têm que entender a norma, tem que ter acesso (pelo menos) à norma. Não decorar, mas tem que ter acesso [...] Se fizer um negócio fora do caderno de especificações – igual o caso lá que você estava olhando – está fora do caderno de especificações. Tem que refazer, tem que atender. "Ah, mas você não me falou nada". Não... é o caderno [de especificações que deve ser consultado]! (Servidor 3 em roda de conversa, 2026)

O depoimento do Servidor 3 revela a falta de profissionalismo das empresas diante dos documentos técnicos que balizam a execução dos serviços. No caso apresentado, o caderno de especificações aparece como um documento de pouca relevância para a empresa, sendo que é ele o documento técnico que define o detalhamento dos serviços. Ou seja, a empresa do caso em questão desconhecia os parâmetros que deveriam balizar o seu trabalho e, conseqüentemente, acabaria executando serviços de forma errada se não fosse pela intervenção direta do

engenheiro fiscal da SRE. Somando esse cenário à atuação desonesta de algumas empresas e à dificuldade em se estabelecer punições a elas, têm-se uma ideia mais completa do nível de desgaste enfrentado pelo setor de Rede Física para garantir a boa execução dos processos de obra da regional.

Portanto, fica evidente que a triangulação dos instrumentos de pesquisa confirmou que há uma grande dificuldade em lidar com as empresas prestadoras dos serviços de manutenção predial e obras. Elas, muitas vezes, atuam de maneira desonesta, movidas mais pela busca do lucro, que pelo interesse de entregar um serviço bem executado. Além disso, muitas ainda não se profissionalizaram, demonstrando falta de organização com os documentos exigidos para participação nos processos de contratação ou mesmo uma postura inadequada ao trabalho num ambiente escolar. Outro problema é a falta de capacitação técnica dos funcionários das empresas, que por isso acabam entregando obras com baixa qualidade de execução. Em mais um ponto, pode-se afirmar que as empresas de um modo geral não conhecem a documentação que orienta a execução dos serviços (que é o caso do caderno de especificações), seja por má fé, seja por pura negligência, onerando ainda mais o desgaste no trabalho dos responsáveis por fiscalizar as obras e serviços (diretores e engenheiros da SRE). Por fim, se é evidente que não é possível generalizar esse quadro para todas as empresas que prestam serviços para a regional, tampouco pode-se negar a relevância dos problemas apontados, já que eles apareceram com grande incidência nos três instrumentos de pesquisa aplicados.

O terceiro ponto de destaque da categoria *Problemas Operacionais* é a falta de manutenção predial como um problema na gestão da infraestrutura. As dificuldades já mencionadas nesta dissertação (problemas para conseguir orçamentos e planilhas, falta de conhecimento técnico, medo na gestão dos recursos financeiros, entre outros) levam ao acúmulo de problemas de manutenção predial nas escolas. Esse acúmulo, ainda que seja majoritariamente de pequenos complicadores, é responsável pelo surgimento de outras patologias estruturais, bem como pelo agravamento dos problemas já existentes no prédio escolar. Durante a roda de conversa a equipe de Rede Física confirmou essa perspectiva:

O que mais impacta as escolas na questão do atendimento da rede física é porque muitas escolas não fazem manutenção preventiva, porque elas precisam disso. [...] Muitos têm uma visão que a escola tem que ser sucateada para assim então receber obra. Então, a falta

dessas manutenções preventivas faz com que os prédios tenham, sim, a infraestrutura muito prejudicada e esse prejuízo dessa infraestrutura, em tese, faz com que a escola vá precisar de obras. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

[...] Eu concordo com o Servidor 4 no quesito que a manutenção é o que mais impacta. Inclusive, eu converso isso com alguns diretores nas escolas que eu vou. Se o gestor faz a parte dele nessa parte de manutenção, ele não recebe uma obra, porque a escola dele nunca vai chegar no ponto de precisar de uma obra emergencial. Agora, se a manutenção for feita adequadamente, a infraestrutura escolar vai ficar adequada. (Servidor 3 em roda de conversa, 2026)

Os depoimentos da equipe de Rede Física são muito explícitos ao indicar a falta de manutenção predial como um problema que agrava a situação existente a tal ponto que as patologias estruturais passam a demandar intervenções de grande monta. Além disso, eles também apontam que essa falta de manutenção pode ser explicada pelo fato de os diretores enxergarem esse tipo de reparo como algo que os afastaria da realização de uma obra de maior porte e que beneficiaria a escola em mais pontos de intervenção.

Entre os gestores também ficou evidente que a falta de manutenção predial é um fator que agrava as patologias estruturais dos prédios escolares:

Leandro, hoje eu vou te dizer que a situação está precária. A escola precisa de pintura, a escola precisa de reforma de telhado ou outro telhado. E conversando com diretores anteriores, conversando com o pessoal que está na escola até há mais tempo do que eu, então não foi feita uma manutenção. A escola não teve manutenção. Ela passou por uma reforma lá entre 2009 e 2011. Daí para cá a escola ficou sem manutenção nenhuma. [...] Porque não adianta eu fazer uma mega reforma e depois não dar manutenção. Daí a pouco tempo a escola vai começar a ficar em estado precário de novo. Então, para manter, teria que fazer uma reforma geral e avaliar o que a gente vai gastar anualmente para manter aquela escola em bom estado de conservação. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Em outro depoimento, a Diretora 4 revelou que de fato não priorizou a manutenção predial por considerá-la insuficiente para resolver os problemas da escola:

Mas conforme eu sou uma gestora pública, dinheiro público, eu nunca gastei esse dinheiro. Por quê? Porque eu via que aquilo ali era um remendo que não ia resolver absolutamente nada. Então eu me neguei o tempo todo a fazer esses pequenos reparos. Porque não ia resolver. Eu ia gastar uma verba pública, por exemplo, eu gastaria lá 60 mil que não ia resolver absolutamente nada. Então eu não gastei essas

verbas. Eu gosto de... Gastar o dinheiro público com responsabilidade. [...] A gente reforma, quem faz pequeno reparo não resolve. Então, isso pra mim é um problema sério.

[...] A escola, necessitava e necessita, de uma reforma geral. Então não ia adiantar eu fazer pequenos reparos. Então ela tá feia, sem pintura... me neguei a não pintar a escola, porque ela tá toda cheia de buraco, precisa ser refeito o reboco. Então, como você ia pintar uma escola daquele jeito? Não tem como! Então, a verba... Provavelmente ela daria pra fazer esse pequeno reparo, mas não ia resolver absolutamente nada. Os banheiros tudo caindo, o que adiantaria eu colocar lá uma verba de 10 mil reais naqueles banheiros que precisam ser demolidos? Então não ia resolver. Então por isso que eu não fiz. Eu me neguei o tempo todo a fazer isso.

[...] Pensava assim: se eu consertar um banheiro, colocar um vaso novo, colocar uma porta nova no banheiro... ele vai ficar desse jeito, porque eles não vão reformar tudo aquilo que precisa. Se eu colocasse um vaso novo na sala dos professores, iria continuar um banheiro só. Então eu não fiz nada. Se eu colocasse vidros nos banheiros, que as portas estão quebradas, não ia adiantar, porque as paredes estão todas com buracos. Então, eu não quis fazer absolutamente nada parcelado, porque eu vi que não ia resolver. A minha luta foi essa: conseguir a verba pra reforma. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

O depoimento de Diretora 4 confirma o relato da equipe de Rede Física: há diretores que optam deliberadamente por não executar os recursos de manutenção predial, porque consideram que os problemas de infraestrutura só podem ser definitivamente resolvidos com obras de maior porte. Contudo, é importante destacar que pelo menos parte das patologias estruturais mencionadas pela Diretora 4 em seu relato são passíveis de solução com processos de manutenção predial. Refazer o reboco das paredes e pintar toda a escola, ou ainda reformar os banheiros melhorando as suas condições gerais (troca de pisos, revestimentos, bancadas, pias, válvulas de descarga, vidros, etc.) são claramente serviços de manutenção predial que a escola poderia executar sem correr o risco de desperdiçar recursos e serviços. Além disso, como a própria diretora destaca, ela possuía recursos financeiros para solucionar os casos, ainda que parcialmente, revelando que o problema não era a falta de verbas.

Entretanto, a opção da diretora em não executar os reparos indicados, seja pelas dificuldades burocráticas do processo, seja pelo seu desconhecimento com relação ao alcance e possibilidades reais dos serviços de manutenção predial, agravaram as patologias estruturais a tal ponto que os problemas se tornaram complexos, exigindo soluções técnicas cada vez mais elaboradas e consequentemente a intervenção direta do setor de Rede Física da SRE Divinópolis.

A Diretora 3 ilustra esse quadro com muita propriedade:

Se eu faço a manutenção preventiva e a manutenção corretiva sempre, eu raramente preciso de uma obra, né? Porque às vezes a coisa vai ficando tão ruim que a manutenção já não resolve, tem que cair pra obra. Então eu acho muito mais fácil a gente fazer a manutenção regularmente do que a gente pegar pra fazer uma obra depois. [...] Eu acredito, porque a manutenção você pode fazer ela gradativa. Se você faz a manutenção corretiva, você vai ter as datas programadas de fazer ela. Vamos falar da obra no caso de reestruturação mesmo, de reforma. Vamos falar desse tipo de obra, não a obra que a gente começa do zero. Esse tipo de obra, ele é muito mais complicado, porque a hora que chega ao ponto de ser uma obra, é porque tem muita coisa. Se eu for fazer a manutenção gradativamente, fica muito mais simples do que eu pegar e consertar tudo. (Entrevista com Diretora 3, 2026))

O depoimento da Diretora 3 confirma as falas dos Servidores 4 e 3 sobre a importância da manutenção predial e as implicações de não a executar corretamente. Quando o diretor negligencia a manutenção predial ele favorece o agravamento dos problemas do prédio escolar, facilitando o surgimento de patologias estruturais graves, as quais de fato só podem ser definitivamente sanadas por meio de obra.

Além dos entraves à manutenção predial apresentados até o momento, os diretores relataram a importância do Auxiliar de Serviços de Educação Básica⁴² (ASB) na busca de soluções rápidas, sobretudo nos pequenos reparos. Questionada sobre o papel do ASB de pequenos reparos na sua escola, a Diretora 5 revelou que:

[...] Eu acho que o ASB para os pequenos reparos, né, para poder cuidar da parte, principalmente da parte externa da escola, que eu tenho lá a quadra, quintal, né, aquele fundo... [...] Porque só o fato de identificar, Leandro, já ajuda demais. Quando a pessoa identifica e chega e fala assim: “olha, tem uma goteira, a telha tá quebrada em tal lugar...” Então, isso ele consegue resolver pra mim! (Entrevista com Diretora 5, 2026)

O Diretor 1, por sua vez, quando perguntado sobre o modo como busca resolver os problemas de manutenção predial respondeu: *“a primeira coisa, eu chamo o ASB de pequenos reparos. Eu pergunto a ele se ele consegue resolver”*. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

⁴² ASB é um cargo ocupado pelos servidores que compõem o quadro de funcionário das escolas estaduais e executam serviços gerais. São eles os responsáveis pela faxina e limpeza em geral, preparação de alimentos da merenda escolar, jardinagem e capina, ou mesmo pequenos reparos e manutenções prediais simples.

Ambos os diretores classificam o papel do ASB de pequenos reparos como fundamental para identificar os problemas estruturais em fase inicial e até mesmo solucioná-los, minimizando assim os riscos de evolução das patologias e reduzindo os gastos com recursos adicionais. Entretanto nem todas as escolas podem contar com a presença desse profissional nos seu quadro de servidores. Os diretores relataram esse fato, revelando complicadores de diversas ordens:

Eu tenho um ASB que, infelizmente, com a redução do número de alunos para menos de 800 alunos, ele vai ser notificado amanhã que vai ser dispensado. É o ASB masculino que faz essa parte, que fica na área externa da escola. Então, infelizmente... A gente até conferiu hoje lá no edital, no contrato deles consta para todos - independente de ser masculino ou feminino. Qualquer um deles tem que fazer esse serviço [de pequenos reparos] e a gente sabe que não faz. Então, o ASB que me dá auxílio vai ser dispensado, porque ele é o pior classificado da contratação.[...] Igual eu falei: vou perder um ASB. Isso vai fazer uma diferença gigantesca pra mim. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Por exemplo, lá na escola eu tenho dois ASB hoje, hoje eu tenho. “Olha para mim aquilo lá. Resolve [você consegue resolver]?” “Não, não dá para resolver”. Aí a gente já faz a decisão [de contratar os] processos, compra, vai lá e arruma. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

Leandro: Você acha que faz diferença a presença do ASB de pequenos reparos pra manutenção da infraestrutura ou não?
Diretora 4: Faz diferença. Faz diferença. Muita diferença. [...] Porque agora é uma mulher que tá lá [como ASB], ela não consegue fazer isso. Então, faz muita diferença. Nossa, muita diferença. Eu já tive homens lá que trabalhavam muito mais. [...] E a gente não tá conseguindo encontrar esse servidor pra trabalhar como zelador. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

Os entrevistados revelaram alguns problemas que interferem na atuação dos ASB nas escolas e consequentemente na gestão da infraestrutura. As falas destacadas nos depoimentos das Diretoras 4 e 5 apontam um indicador decorrente do gênero desses profissionais: elas alegam que as ASB mulheres não executam da mesma forma os serviços de pequenos reparos, ainda que – conforme apontado pela Diretora 5 – esteja previsto no contrato que todos eles deveriam fazê-lo. Essa diferença deve ser atribuída a um fator primordialmente cultural, como também foi analisado no caso das diferenças de gênero entre homens e mulheres exercendo a direção das escolas, já abordado nesta dissertação.

Tal percepção pode ser compreendida à luz dos padrões culturais de gênero que historicamente associam determinadas tarefas práticas e de manutenção predial

ao universo masculino. Conforme argumentam Feijó e Macedo (2012), os modelos tradicionais de divisão do trabalho doméstico reproduzem estereótipos sociais masculinos e femininos, sustentando desigualdades baseadas em gênero.

O Diretor 2, por sua vez, da mesma forma que o Diretor 1, explicita que o trabalho desse ASB é o ponto de partida dos processos de manutenção predial, sendo crucial até mesmo na busca de soluções rápidas, já que há situações em que o próprio servidor consegue sanar os problemas identificados. Mesmo se o problema for de simples solução, caso o ASB não consiga resolvê-lo, o diretor precisa passar por todo aquele processo de contratação. Além disso, ao dizer que hoje ele possui esse tipo de ASB na escola, o Diretor 2 confirma a dificuldade de conseguir esse profissional, algo que também aparece no depoimento da Diretora 5 quando relata que a mudança no comporta de alunos levará à perda do ASB que executa essa função na sua escola.

O acúmulo de patologias estruturais decorrentes da falta de manutenção predial adequada nos prédios escolares é, portanto, mais um fator que contribui para o agravamento dos problemas de infraestrutura das escolas na SRE Divinópolis. Ficou atestado que essa falta de manutenção além de ser afetada pelas dificuldades gerais narradas nesta dissertação, sofre ainda com outros dois fatores: a negligência de alguns diretores, os quais consideram que as manutenções dificultariam a busca de soluções mais definitivas – por meio de um processo de obras – e a falta de servidores para a realização de pequenos reparos.

O cenário descrito anteriormente permite concluir, pois, que o acúmulo de patologias estruturais nas escolas – decorrente da falta de manutenção predial – é um dos problemas que agravam sobremaneira a situação dos edifícios, onerando ainda mais as dificuldades de gestão da infraestrutura escolar. Independente da sua origem, a precariedade acumulada em alguns prédios escolares de fato leva à necessidade de realização de processos de obras, em alguns casos vistos como a única opção para corrigir os vícios construtivos de maneira definitiva.

Portanto, ficou evidente que alguns fatores afetam diretamente a manutenção predial das escolas: a eficiência no investimento dos recursos financeiros, as dificuldades dos processos de contratação, a falta de conhecimento técnico e o tempo de experiência do diretor são alguns deles. O que esta seção veio acrescentar a esses fatores é, pois, a deliberada ausência de iniciativa de alguns diretores e a falta de pessoal qualificado para realização de pequenos reparos no quadro de servidores da

própria escola. Estes fatores acrescentam uma outra camada de dificuldade ao complexo universo da gestão da infraestrutura escolar.

Os três elementos abordados na categoria de análise *Problemas Operacionais* – a disponibilidade de recursos financeiros, as dificuldades com prestadores de serviço e a falta de manutenção predial corretiva e constante – trouxeram à tona um conjunto de questões complementares às da *Burocracia geral*, apresentadas na parte inicial da análise dos dados.

Nesse sentido, foi possível observar que os recursos financeiros sofrem interferência constante do jogo político, acarretando em desigualdades na alocação de verbas entre as escolas e, conseqüentemente, na qualidade da infraestrutura de cada unidade escolar. Além disso, a distribuição dos recursos entre as escolas não considera as dimensões espaciais de seus imóveis, agravando ainda mais as desigualdades na gestão da infraestrutura, já que tal distribuição favorece as escolas com maior densidade de alunos.

O relacionamento com os prestadores de serviço também se mostrou como um aspecto de grande desgaste. Em decorrência da falta de profissionalismo ou mesmo da conduta desonesta e inapropriada de algumas empresas contratadas, tanto os diretores, quanto a equipe da SRE se veem obrigados a empreender grandes esforços com o objetivo de assegurar a boa execução dos serviços contratados. Esse desgaste onera ainda mais a rotina sobrecarregada dos diretores e a baixa capacidade de atendimento do setor de Rede Física da SRE.

Por último, observa-se que a falta de manutenção predial constante e preventiva acrescenta ainda mais dificuldade à gestão da infraestrutura escolar, seja pela ação deliberada dos gestores que optam por não executar as manutenções prediais, seja pela ausência de ASB qualificados para trabalhar com pequenos reparos nas escolas.

3.3.2.3 Categoria 3: Relação com a SRE e SEE

A terceira (e última) categoria de análise debruçou-se sobre as dificuldades inerentes às relações entre os diretores, a equipe de Rede Física da SRE e a equipe do órgão central (SEE/MG) responsáveis pela gestão dos processos de infraestrutura escolar. Em primeiro lugar é preciso lembrar o papel que cada um desses atores

ocupa no fluxo administrativo de gestão da infraestrutura escolar – assunto já abordado no capítulo 2 desta dissertação.

A equipe do órgão central, sobretudo a Diretoria de Obras da Rede Estadual (DORE), dentro da ideia do ciclo de políticas de Stephen Ball, age no contexto de produção de texto (Mainardes, 2018), elaborando as diretrizes que direcionam o trabalho no restante das esferas de atuação. Eles estão distantes do contexto da prática e, na maioria das vezes, trabalham numa perspectiva *top-down* (Conde, 2020).

Os servidores da SRE Divinópolis, por sua vez, atuam como Burocratas de Médio Escalão (BME) – (Lotta; Cavalcante, 2015) –, interpretando e traduzindo as políticas elaboradas pela DORE em conformidade com seus princípios e valores, bem como com as especificidades da regional.

Já os diretores escolares, ocupando a base dessa hierarquia, vivenciam diretamente o contexto da prática e – assim como a equipe de Rede Física faz com relação à DORE – ajustam, traduzem, interpretam e reinterpretem as orientações oficiais que lhes chegam, transmutando-as conforme seu entendimento, objetivos e as condições particulares do universo escolar (Mainardes, 2018). Eles agem nas escolas como Burocratas em Nível de Rua (Lotta, 2012).

Compondo as engrenagens deste contexto está a discricionariedade (Lotta, 2012) de cada um dos atores nele envolvidos, tensionada constantemente entre o cumprimento das orientações oficiais e os entraves que elas impõem à livre condução dos processos de gestão da infraestrutura. Esse tensionamento, por sua vez, é o objeto principal desta categoria de análise.

Nesta seção, as dificuldades de gestão da infraestrutura foram apresentadas à luz dos complicadores decorrentes das orientações oficiais, demonstrando suas fragilidades e contradições diante do contexto escolar. O papel fiscalizador e punitivo que permeia a relação entre os agentes públicos nesses diversos níveis – já tangenciado na primeira categoria de análise – foi abordado em outra perspectiva. Além disso, debateu-se a baixa capacidade de atendimento da equipe de Rede Física com destaque para as bruscas alterações na fila de atendimento de obras, bem como para as dificuldades na condução dos processos como um todo – incluindo-se aí os problemas do fluxo administrativo – acrescentando novos elementos a este tema.

Iniciando esta análise, é preciso apresentar alguns dados relevantes identificados a partir do questionário. Este instrumento permitiu identificar a visão dos

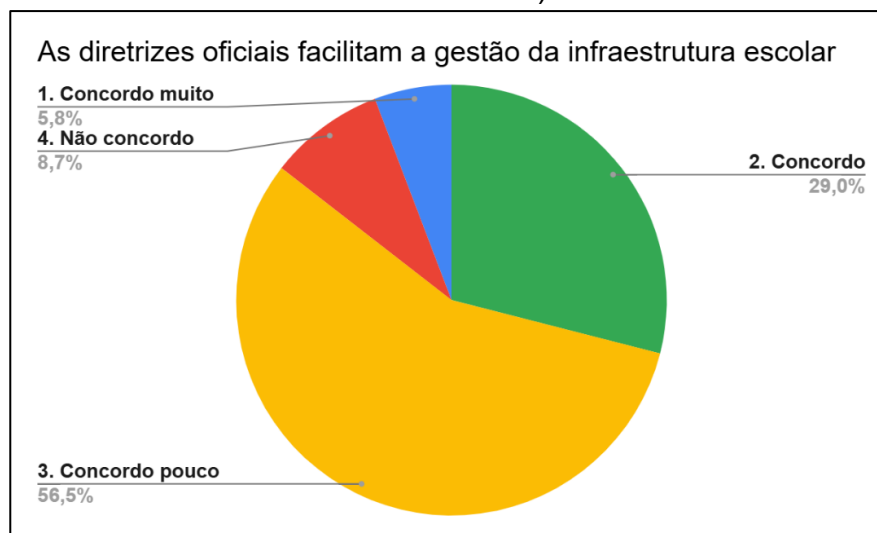
diretores a respeito das orientações oficiais expedidas pela SRE e SEE/MG, revelando aspectos importantes, conforme apresentam os Gráfico 18 e 19:

Gráfico 18 - Visão dos diretores a respeito da clareza nas orientações oficiais expedidas pela SEE/MG.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Gráfico 19 - Impacto positivo das diretrizes oficiais na gestão da infraestrutura (visão dos diretores).



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observou-se, entre os gestores, uma divisão relativamente equilibrada quanto à clareza dos documentos orientadores (Gráfico 18). Contudo, ao serem questionados sobre a contribuição dessas diretrizes para a gestão da infraestrutura escolar, predominou uma avaliação desfavorável, manifestada por 65,2% dos respondentes

(Gráfico 19). O cruzamento dessas informações indica não apenas que parcela dos gestores encontra dificuldades na compreensão das orientações oficiais, mas também que, mesmo entre aqueles que as consideram claras, muitos não as reconhecem como mecanismos efetivos para facilitar a realização de obras e a manutenção predial das escolas.

No decorrer das entrevistas os diretores também foram questionados sobre as orientações oficiais e revelaram visões que dialogam com os dados do questionário:

Leandro: Esses manuais e essas instruções, isso te ajuda a gerir os problemas de infraestrutura da sua escola ou não faz diferença?

Diretora 5: Ajuda muito. É ali que eu tiro todo o embasamento para poder estar tentando fazer esses serviços. [...] Por exemplo, a normativa atual, a [Instrução Normativa] 02, toda vez que a gente vai fazer alguma coisa [...] eu tenho que ir lá e olhar. [...]. A gente acompanha a legislação até pra ter certeza de que tá usando o dinheiro corretamente. Pra não correr o risco de usar o dinheiro com aquilo que não pode. [...] Primeiro a gente busca os manuais, lê e aí vem as dúvidas. E aí nessas dúvidas a gente entra em contato com a SRE

Leandro: O manual não basta para poder dar essa segurança, é isso?

Diretora 5: Não, acho que dependo de alguém para falar assim: não! está certo! é isso mesmo. [...] Só ler o documento só não foi suficiente. A gente precisou de vocês para fazer a intervenção, para nos auxiliar com as planilhas. [...] Então a gente precisa sim, só leitura não é suficiente. [...] Então, não tenho coragem de ficar só com a legislação. [...] eu não tenho segurança de olhar só para um documento e executar. Eu preciso do auxílio de vocês. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

O material da Secretaria de Estado de Educação são bem claros. Ajuda, sim. Acho que sim.

Leandro: Você costuma tirar dúvidas sobre esses processos consultando o material?

Diretor 1: Confesso que eu não consulto muito, não. Não consulto. Até porque a demanda da escola, do diretor, é muita coisa variada. Hoje o diretor tem que dominar todas as áreas da escola, de financeiro, de pessoal, de estrutura da escola, pedagógico. Confesso que não consigo... consultar a todo momento esses documentos, não. (Entrevista com Diretor 4, 2026)

Na verdade a gente fica muito com os manuais na mão, né? Então eu falo que quando a gente recorre ao manual, você consegue identificar. [...] Ajudam muito, porque é um norte pra gente. [...] a gente consulta eles assim, dia a dia mesmo [...] Então, assim, tudo tá lá, né, Leandro? A gente consegue ver especificado tudo que a gente precisa. O que é obra, o que não é, o que é manutenção, onde que entra cada coisa... Então, acho que isso ajuda a gente, sim.

Leandro: você costuma tirar dúvidas com a equipe da SRE também? Ou não?

Diretora 3: Costumo. Na verdade, eu confirmo muito, eu falo isso muito com a nossa analista financeira [...] É onde a gente mais vai. Por quê... Porque antes de fazer, eu quero saber se não tem problema futuro. Então, a gente recorre muito ao analista da prestação de contas por isso, porque a gente já tem esse norte né...

Leandro: Dá mais segurança quando você tem o retorno da SRE?

Diretora 3: Dá! Sim. [...] Muitas vezes a gente pede socorro. Eu ligo na superintendência para saber como é, se pode ser feito. [...] Então, assim, eu ligo muito, eu pego muito, assim, é... orientação mesmo. Porque eu falo que a gente fica muito sozinho nisso. Por mais que a gente tenha os manuais, tenha as cartilhas, às vezes é muito vago, sabe? E às vezes aparecem problemas, aparecem situações que não estão lá. (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Nos três depoimentos supracitados, os diretores inicialmente apresentaram uma visão positiva a respeito dos documentos orientadores dos processos de manutenção predial. No entanto, à medida que abordavam o assunto, os entrevistados explicitavam a insuficiência destes documentos. Nas falas citadas, as Diretoras 3 e 5 deixaram bem claro que as orientações são importantes materiais norteadores, mas que elas dependem de um parecer direto da SRE para ter mais segurança na condução dos processos. O Diretor 1, por sua vez, acrescentou outro elemento: apesar de atribuir importância às orientações oficiais, ele revelou que a profusão de atribuições e afazeres da gestão dificulta a consulta constante aos documentos orientadores.

Desse modo, pode-se dizer que as falas dos entrevistados espelham os dados apresentados nos Gráficos 18 e 19: apesar do seu uso como documento norteador, as orientações oficiais não necessariamente facilitam a gestão da infraestrutura escolar, já que os diretores têm dificuldade de consultá-las – em virtude da sobrecarga de trabalho – ou preferem buscar no apoio da SRE uma diretriz mais segura.

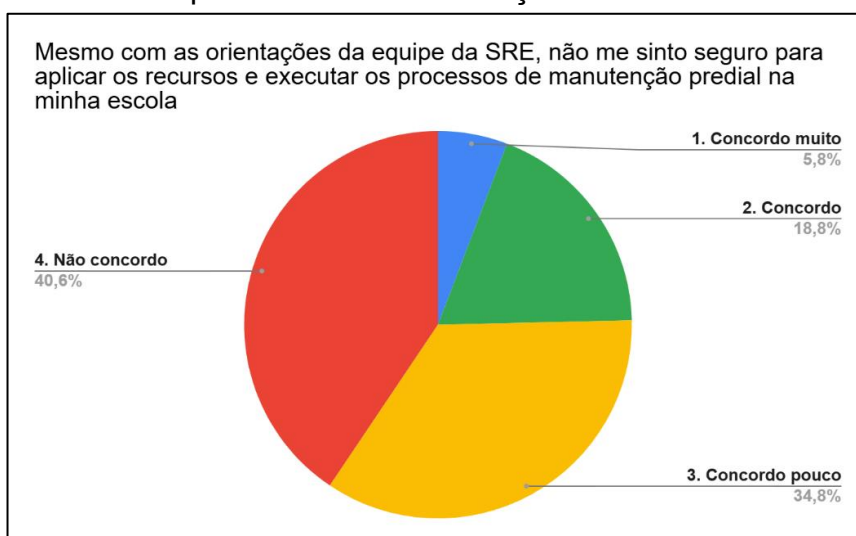
A própria clareza das orientações, como revela o Gráfico 18, é algo que pode ser relativizado, já que boa parte dos diretores apresentou uma visão mais negativa que positiva a esse respeito. Sobre este assunto, Lopes (2024, p. 94) afirmou que “a falta de clareza na comunicação não apenas atrasa a execução de tarefas, mas também pode levar a um desgaste emocional significativo entre a equipe”. A insegurança dos gestores, manifestada nos depoimentos supracitados, de certa forma justifica essa duplicidade indicada no Gráfico 18 e que, por sua vez, é reforçada nos dados apresentados no Gráfico 19.

Esse cenário dialoga de forma ambígua com a hipótese do Capítulo 2 de que as contradições das diretrizes oficiais obstaculizam a gestão da infraestrutura. Os dados refutaram-na parcialmente: embora o Gráfico 18 ilustre que metade dos diretores avalia as instruções como claras, os mesmos resultados confirmam que os documentos não garantem autonomia à gestão, dada a persistente necessidade de consultas à SRE.

Esse cenário de insegurança pode ser confirmado com ainda mais ênfase em outros dados do questionário, quando os diretores foram convidados a se posicionar sobre a seguinte afirmativa: *Busco orientações com a equipe da SRE quando tenho dúvidas em relação aos documentos oficiais*. Nesta questão, 35 diretores (50,7%) marcaram a opção “*concordo muito*” e 34 diretores (49,3%) indicaram que “*concordam*” com a afirmação. Ou seja, nenhum dos respondentes disse que “*não concorda*”, tampouco que apenas “*concorda*”. Todos foram enfáticos em registrar que buscam apoio da SRE, atestando, desse modo, que as orientações oficiais expedidas não são capazes de lhes fornecer plena autonomia na gestão dos processos de infraestrutura escolar.

O Gráfico 20 a seguir, aprofunda essa problemática ao apresentar o grau de segurança dos diretores para aplicar os recursos e executar os processos de manutenção predial:

Gráfico 20 - Sensação de segurança dos diretores escolares na execução dos processos de Manutenção Predial.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

É notável que, mesmo com as orientações da SRE, 59,4% dos gestores não se sentem completamente seguros para aplicar os recursos de manutenção predial. É preciso destacar que a existência de uma parcela significativa de gestores inseguros na condução desses processos é um sinal de alerta que suscita questionamentos a respeito do relacionamento deles com os documentos orientadores oficiais e com a própria equipe da SRE.

Se os documentos não lhes dão segurança, certamente carregam algum problema, seja na sua clareza textual, seja na clareza das orientações em si. É preciso reiterar que cerca de metade dos diretores indicou que os documentos são claros (Gráfico 18), porém, apesar dessa clareza, eles acabam buscando auxílio da SRE em algum momento. Destaca-se, ainda, que a equipe da regional presta auxílio aos diretores e mesmo assim quase 60% deles permanece com algum grau de insegurança (Gráfico 20). Desse modo, chega-se a duas conclusões: os documentos orientadores não proporcionam aos diretores autonomia e segurança na gestão; existe algum complicador na relação entre SRE e Diretores que por sua vez não é capaz de eliminar por completo essa insegurança.

Ainda que não seja possível afirmar categoricamente as razões da desconfiança dos diretores com relação à equipe da SRE, pode-se constatar que o problema interfere nos processos de manutenção predial e consequentemente na gestão da infraestrutura escolar. O Diretor 1, em fala apresentada anteriormente nesta dissertação, revelou uma possível razão para esse contexto de insegurança dos diretores diante das orientações da SRE:

Não é só isso, a analista [da SRE] tem que te dar uma certa segurança para você comprar. [...] E a gente fica assim, a gente fica no meio. sem saber exatamente se faz, se não faz, porque a gente não quer assumir uma responsabilidade sozinho e a equipe da superintendência não assume a responsabilidade também. Ninguém escreve um e-mail falando que pode, que não pode. Aí o diretor fica vendido, sabe? E aí você fica sem saber se faz, se não faz. É assim [...]. Eu sou o responsável financeiro pela escola. Então, a superintendência não vai assumir uma culpa comigo, ela não vai compartilhar comigo uma responsabilidade sobre a gestão aqui da minha escola. (Entrevista com Diretor 1, 2026, grifos nossos)

O depoimento do diretor ilustra com muita clareza o tensionamento na relação entre os gestores escolares e a equipe da SRE, que não lhes transmite a segurança necessária à condução dos processos. Esse cenário suscita o questionamento sobre

as razões que levam a equipe da SRE a não assumir junto com o diretor a responsabilidade pela condução desses mesmos processos. Na roda de conversa surgiram falas que indicam possíveis razões para esse cenário:

Agora, uma coisa que nunca entrou na minha cabeça é por que que existe uma instrução, e ainda assim, a superintendência de Pará de Minas faz de um jeito, a Superintendência de Divinópolis faz de outro, a Superintendência de São João faz de outro, e a secretaria acata e aceita e valida todas as opções. Afinal de contas, qual é a regra do jogo? [...] Então assim, eu acho que essa regra sim, ela tem que existir, mas ela tem que ser pra todo mundo e que a secretaria cobre e ampare da mesma forma. [...] Eis que agora, quinta-feira passada, na reunião que foi feita pela secretaria - uma demonstração de desorientação descarada [...] Tudo a gente tem que perguntar! hoje tá valendo o quê? Aí hoje eu te dou essa informação, amanhã eu não posso confiar nela mais não! E te falo, não confie, desconfie, pergunte, confirme, porque cada hora a gente recebe uma instrução [...] Apesar de saber que existem as regras que são ditadas pela Secretaria, pela SEPLAG, seja lá quem for, a execução na ponta, ela meio que fica a cargo de cada SRE. (Servidor 2 em roda de conversa, 2026)

Então assim, a teoria da conspiração é pesadíssima. É “head hunter”, é caça-cabeça o tempo todo. [...] Porque, primeiro que o seu cargo não é... o cargo do coordenador de Rede Física, é um cargo de indicação. Então a partir do momento que ele é um cargo de indicação e ele não agrada quem ele deve agradar, ele não permanece. [...] A gente não muda nada. Porque se a gente mudar, a gente não agrada. E se a gente não agrada, a gente não fica. Isso pra mim foi claro. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

Recebemos uma orientação que... foi bem trabalhosa montar essa planilha conforme a orientação lá da DORE. Foi um serviço perdido de duas semanas [que teve que ser desfeito]. E você [coordenador] fez questão de avisá-los [à DORE] qual seria a saída, do que estava em contrato. Tipo assim, recebi meu salário no final do mês do mesmo jeito, mas dói no coração. (Servidor 1 em roda de conversa, 2026)

O que tem que mudar, na verdade, é o olhar dos nossos superiores em relação a esse serviço. (Servidor 5 em roda de conversa, 2026)

As falas recortadas da roda de conversa apresentam que a própria equipe da SRE Divinópolis não tem segurança plena na condução dos processos de gestão da infraestrutura em virtude de diversos fatores. Os Servidores 1 e 2 revelaram que as orientações expedidas pelo órgão central são confusas e/ou variam de acordo com cada caso. A falta de clareza e estabilidade nessas diretrizes não apenas provocam insegurança na equipe da regional, como também produzem situações de retrabalho, como no caso relatado pelo Servidor 1. Essa instabilidade, conforme confirmado pelo

Servidor 2, evidencia o desafio enfrentado pela equipe da regional como Burocratas de Médio Escalão (BME): a SRE fica obrigada a traduzir as orientações do órgão central valendo-se da sua discricionariedade (Mainardes, 2018; Lotta, 2012) e correndo risco não apenas de errar, como ainda de induzir os diretores ao erro.

Além disso, a fala do Servidor 4, por sua vez, revela uma relação hierárquica marcada pela pressão exercida sobre os subordinados, o que invariavelmente agrava a sensação de insegurança decorrente da instabilidade nas diretrizes expedidas pelo órgão central. Lopes (2024) confirma que essa instabilidade gera inseguranças ao afirmar que os problemas de comunicação institucional interferem diretamente no clima organizacional comprometendo o desempenho global das equipes. Além disso, a autora, revela que “a gestão vai além da simples administração, enfatizando a importância das competências individuais e das relações interpessoais para promover um ambiente colaborativo e alcançar objetivos comuns da organização” (Lopes, 2024, p. 96).

Esse contexto, explica ao menos parte das razões que levam a equipe da SRE a ter dificuldade em partilhar com os diretores a responsabilidade pelas decisões tomadas a respeito dos processos de gestão da infraestrutura. Esse contexto de dúvidas e incertezas entre órgão central e SRE perpetua-se na relação entre a regional com os diretores escolares:

Como são, às vezes, analistas diferentes, uma entende de uma forma, outra entende de outra, uma fala uma coisa, outra fala outra, sabe? Então, às vezes, deixa sem norte. às vezes deixa sem direção (Entrevista com Diretor 1, 2026)

É explícito que a regional executa o seu papel como orientadora dos diretores, porém, nem sempre ela consegue transmitir a eles a segurança necessária ao processo de tomada de decisões. O Diretor 1 demarca esse limite na relação entre SRE e direção escolar ao enfatizar o papel discricionário do gestor:

Então, assim, os analistas assessoram. E eu compreendo perfeitamente. Então, assim, esse receio, essa insegurança é própria do risco que você quer assumir. Você que assumiu a função de gestor financeiro, você sabe o tamanho do risco que você pode assumir e o que você não pode. Entendeu? Então, assim, você que mede, você que vai medir. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

No trecho em questão, o Diretor 1 destacou dois pontos importantes. Primeiramente há o reconhecimento de que a equipe da SRE de fato assessora os diretores, presta-lhes as orientações e esclarecimentos. Em seguida, porém, ele reforça que é o diretor escolar, enquanto gestor financeiro da escola, quem assume os riscos na condução dos processos, esclarecendo (ao menos parcialmente) a origem da insegurança dos diretores identificada no Gráfico 20.

Tal insegurança, nesse contexto, decorre do medo inerente aos riscos que os diretores precisam assumir nos processos de tomada de decisão. Esse medo, já apontado em outros trechos dessa dissertação, é destacado na fala da Diretora 5:

Tenho muito medo de errar, e errar com um dinheiro que não é... um dinheiro público! E fria!

Leandro: O medo maior é qual, exatamente?

Diretora 5: Primeiro, a questão, como eu falei, financeiro, pesa muito, porque... agora até que parou um pouco de falar, mas toda vez que tinha reunião, eles falavam assim: “olha, se você errar, você paga do seu bolso”. Então assim, a questão financeira pesa muito. Mas não é só a questão do financeiro. Eu acho que a gente tem que... a gente erra, né, mas a gente tem que tentar acertar o tempo todo. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

É importante considerar que o diretor escolar, segundo a Resolução nº 4.782/2022 (Minas Gerais, 2022), é quem assume a responsabilidade legal pela gestão financeira e, consequentemente, de infraestrutura da escola. A equipe da SRE, institucionalmente assume o papel de orientar, porém, a responsabilidade sobre as decisões recai exclusivamente sobre o diretor. Esse quadro, associado à instabilidade das orientações e ao tensionamento nas relações hierárquicas – entre o órgão central, e a SRE e desta com os diretores – agrava o medo de errar de cada um dos atores envolvidos nesse processo. Tal contexto, por sua vez, influencia diretamente a discricionariedade, tanto da equipe da regional (BME), quanto dos diretores escolares (BNR). Portanto, a gestão da infraestrutura escolar é bem sucedida (ou não) na medida dos riscos que os sujeitos envolvidos na cadeia de tomada de decisões discricionariamente optam por assumir. Quando consideram os riscos como algo maior que os potenciais benefícios, eles, muitas vezes, decidem não agir.

Diante do cenário descrito, é preciso destacar o conceito de *risco* nesse processo de tomada de decisões:

Por fim, temos a decisão em condição de risco. Essa condição de tomada de decisão compreende todo espaço existente entre a condição de certeza e a condição de incerteza. É a situação mais comum entre os tomadores de decisão e não quer dizer, essencialmente, que se trata de uma decisão perigosa. [...] A condição de risco é aquela em que se pode mensurar a probabilidade da ocorrência de certos resultados. A previsibilidade das consequências de uma decisão é oriunda de experiências anteriores ou de informações advindas de analistas e informantes. (Souza, 2015, p. 87)

O trecho de Souza (2015) evidencia que a decisão de risco acontece num contexto em que é possível mensurar os resultados, ou seja, há certa previsibilidade, conhece-se os fatores que interferem na decisão e suas possíveis consequências. Nesse sentido, no contexto de gestão da infraestrutura escolar, os diretores frequentemente tomam decisões de risco, seja escolhendo executar um serviço de manutenção predial sem a segurança e respaldo da equipe da SRE, seja optando por não agir, permitindo o agravamento das patologias estruturais das edificações. Sendo assim, vislumbra-se uma relação direta entre as falhas nas diretrizes oficiais e o tensionamento das relações hierárquicas entre SEE/MG, SRE e diretores com a dificuldade em se realizar a gestão da infraestrutura escolar e a consequente intensificação das patologias estruturais nos prédios.

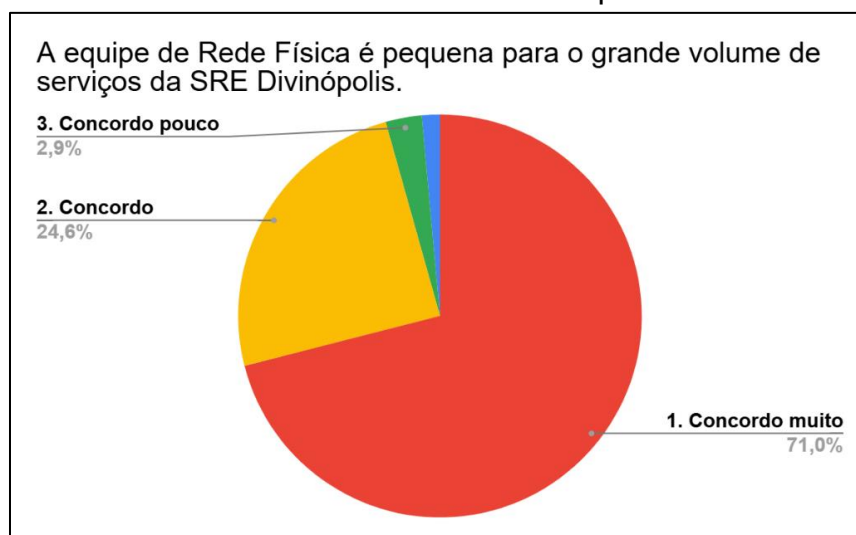
O cenário das relações institucionais apresentado até o momento diz respeito, sobretudo, ao impacto delas nos serviços de manutenção predial, os quais são planejados, definidos e executados sob a responsabilidade institucional do diretor escolar. Além desse quadro, há um campo da análise no qual outros atores assumem a responsabilidade e o protagonismo nas decisões sobre a gestão da infraestrutura escolar: os processos de obra conduzidos pela equipe de Rede Física da SRE.

Ao contrário dos processos de manutenção predial, na execução de obras a equipe de Rede Física é a principal responsável. Nesse contexto os diretores assumem o papel de gestores apenas dos contratos de obra – detendo sobre eles a responsabilidade administrativa –, enquanto os engenheiros da regional assumem toda a responsabilidade técnica restante, desde a elaboração dos processos até a fiscalização da sua execução, incluindo-se aí as medições, ajustes, relatórios, pareceres e outros.

Cada processo de obra pressupõe um grande volume de serviços – como já apontado no capítulo 2 desta dissertação. Os dados do questionário confirmam a

hipótese inicial a esse respeito: a equipe de Rede Física possui uma baixa capacidade de atendimento e trabalha sobrecarregada, conforme aponta o Gráfico 21:

Gráfico 21 - Visão dos diretores sobre a capacidade de atendimento da equipe de Rede Física da SRE Divinópolis.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Gráfico 21 revela que 95,6% dos diretores considera a equipe de Rede Física pequena para o volume de serviços da regional. As respostas discursivas do questionário também confirmam essa realidade, conforme já foi apresentado na análise do seu panorama geral. Os dados supracitados são bastante expressivos e, por sua vez, encontram respaldo nas 5 entrevistas realizadas.

Então ela [a SRE] tem que ter mais pessoal para poder dar uma assistência melhor. Porque eu sei que a assistência que vocês dão, às vezes ela não é suficiente, não é porque não quer. É devido à grande demanda que tem para um número de pessoas tão reduzido. [...] Então eu acho que o trabalho de vocês é muito importante para um número tão reduzido de pessoas numa SRE, com um número tão grande de escolas. (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Eu acho que hoje o desafio nosso que a gente tem na escola é da gente ter uma equipe de infraestrutura pequena nas superintendências. Porque vocês são poucos na superintendência, poucos engenheiros, e para tanta demanda, para tanta coisa que a gente precisa fazer. [...] Eu acho que como vocês são poucos, vocês têm dificuldade de dar essa assessoria mais de perto. (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Quando eu falo pra dar suporte, tem que aumentar o número de funcionários, tá? [...] A demanda é grande, mas tem que aumentar o número de funcionários. [...] Tem algumas coisas que não tem como

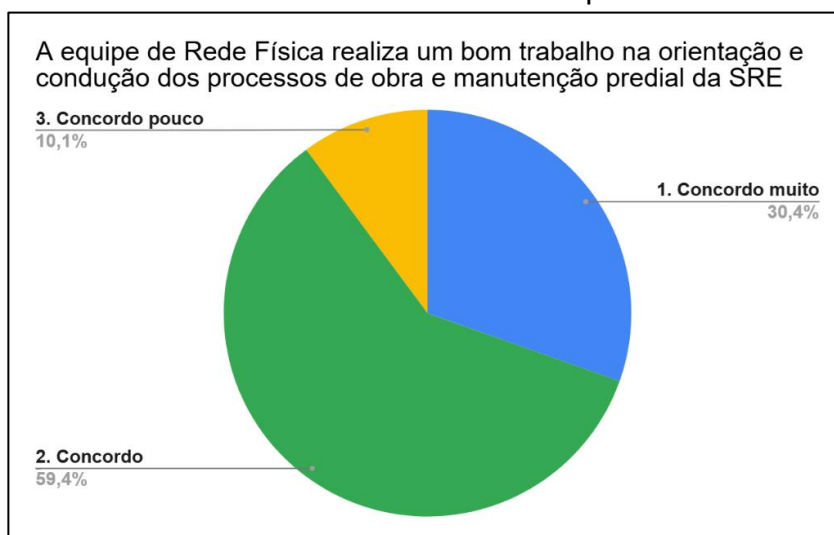
fugir disso, não. Sabe? É aumentar o número de funcionários mesmo que a demanda é grande. (Entrevista com Diretor 2, 2026)

O mais difícil, Leandro, eu te falei que eu sou verdadeira, o mais difícil, até que eu conseguisse essa verba para essa reforma, foi exatamente a elaboração do projeto pelos engenheiros da SRE. Por quê? Porque são poucos os engenheiros, você sabe disso, são poucos para muitas escolas. Então, não que eles não quisessem, mas porque não tinha como direcionar... [...] eu acho que deveria ser contratados ou nomeados, sei lá o que, mais engenheiros para a rede física. Porque na minha opinião, sobrecarrega demais os que estão ali e são poucos para atender tantas escolas. (Entrevista com Diretora 4, 2026)

Eu falo que um ponto muito negativo que eu acho, essa questão da obra na superintendência. Não tem engenheiro suficiente [...] Eu acho que faltam pessoas realmente pra dar suporte pro diretor nisso aí, entendeu? [...] você não tem pessoal pra conseguir acompanhar isso. Quantos engenheiros da SRE tem hoje? [três] Então, é possível? Não, não é possível! É uma coisa fora de realidade. (Entrevista com Diretora 3, 2026)

Os diretores foram unânimes ao afirmar que a capacidade de atendimento do setor de Rede Física é incompatível com o volume de demandas da regional. Longe de indicar ineficiência do setor, essa limitação operacional é reforçada por outros dados da pesquisa e confirmada pelos resultados do questionário expostos no Gráfico 22:

Gráfico 22 - Avaliação dos diretores sobre o trabalho desempenhado pela equipe de Rede Física da SRE Divinópolis.



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Gráfico 22, mostra que 89,8% dos diretores “concordam” ou “concordam muito” com a afirmação de que a equipe de Rede Física realiza um bom trabalho. Além disso, nenhum dos respondentes marcou a opção “não concordo”. Nas entrevistas, também é possível visualizar esse cenário:

Mesmo hoje, assim, eu não posso reclamar de vocês de forma alguma. [...] todas as vezes que precisei, fui atendida. [...] Claro, demora um pouquinho, é agendado, mas fui atendida. [...] Imagina, são seis pessoas (3 engenheiros) para 124 escolas. [...] Então, pelo contrário, acho que vocês conseguem ainda administrar muito bem essa questão do auxílio que vocês dão pra gente. E, seja através de e-mail, seja através de ligação... - quando é ligação é imediato, né! –, mas quando a gente manda o e-mail, se não responde no dia, no outro dia tá lá respondido. Então eu acredito que vocês não trabalham só o tempo que vocês precisam, vocês trabalham a mais (Entrevista com Diretora 5, 2026)

Até porque, como eu te falei, a gente é sempre muito bem atendido pela superintendência em questão de assessoria, de iluminar a gente sobre o que dá para fazer, sobre o que não dá para fazer, sabe? Com relação a isso, a assessoria da superintendência é boa, mas a gente reconhece os limites de vocês, que são poucos, mas mesmo assim nos ajuda muito, sabe? (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Então, eu acredito que não é isso, não falta qualificação, eu acho que faltam pessoas realmente pra dar suporte pro diretor nisso aí, entendeu? (Entrevista com Diretora 3, 2026)

As falas recortadas das entrevistas reiteram que a baixa capacidade de atendimento da equipe de Rede Física não é fruto de um baixo desempenho nos atendimentos realizados. A análise supracitada apresentou apenas uma razão para a baixa capacidade de atendimento do setor de Rede Física: o número reduzido de profissionais. Entretanto, este não é o único problema. No decorrer da roda de conversa foi possível vislumbrar outros fatores que impactam na qualidade e eficiência dos serviços prestados pela equipe de engenharia, contribuindo para a redução da sua capacidade de atendimento:

Antes não tinha coordenação [...] Era começado um serviço e parado no meio. Eu tenho dificuldade de começar várias coisas de uma vez e depois terminar, porque você está em uma sequência lógica e nós trabalhamos com a mente, com raciocínio. E para mim, pelo menos, causou um atraso muito grande. O tempo de se fazer três planilhas, uma após a outra, é metade do tempo você fazer três planilhas pra mim, começando, parando, começando, parando. (Servidor 1 em roda de conversa, 2026)

Você está fazendo uma planilha ou vistoriando uma obra e tem que parar a sua linha de raciocínio para poder atender uma solicitação que foi feita e que não estava planejada. Ou que nesse planejamento estava lá no final da fila. Então eu acho que gera uma bagunça, desorganiza um pouco isso aí. (Servidor 2 em roda de conversa, 2026)

Nos trechos citados, a equipe da regional apontou que as alterações não planejadas na fila de atendimento de obras atrasam a elaboração dos processos de um modo geral. Soma-se a esse quadro, o fato de que essa mesma fila de atendimentos é definida seguindo critérios majoritariamente políticos, conforme já apontado nesta dissertação. Tem-se, portanto, um cenário em que reorganização brusca (e frequente) da fila de atendimentos – muitas vezes em virtude das interferências políticas na gestão da infraestrutura – diminui a capacidade operacional da equipe de Rede Física, tornando o andamento global dos processos de obra ainda mais lento.

Além disso, no decorrer da própria condução destes processos, os engenheiros da SRE enfrentam um outro conjunto de dificuldades que agrava ainda mais o quadro supracitado, conforme aponta a equipe de rede física:

Eu acho que a gente deixa muito a desejar ainda enquanto fiscal de obra no canteiro de obras, porque a gente está muito preso ainda em documentos. [...] Porque... medição... já tem artifícios hoje dentro da própria tecnologia que facilitaria muito esse trabalho. Eu não entendo porque a planilha nossa até hoje - orçamentária - ela é tão arcaica frente ao mundo que tem uma inteligência artificial?! Porque eu não tenho hoje tudo já, um programa de computador que ele já me fala assim, ó, o que você vai fazer? Eu vou fazer (enfim) uma ampliação de uma sala de aula. Aí eu já jogava meus quantitativos, eles já faziam meu passo a passo, onde que eu ia, o que eu teria que fazer..., enfim eu não teria que ficar indo, excluindo linhas [da planilha]. [...] Agora, o ajuste [de obra]... o ajuste não tem porquê! Ele não tem porquê! Ele não tem o porquê de ir a Belo Horizonte, para Belo Horizonte apreciar ele e devolver... Invalidado. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

Essa planilha nossa, por exemplo... não existe fazer um negócio desse no Excel. Eles mandam pra gente planilhas separadas, de medição, planilha de serviço, planilha de ajuste, sendo que já tem há muito tempo uns programas simples, como o Orça Fácil, que dá pra jogar a nossa planilha dentro do Orça Fácil e a gente faz isso: você pesquisa lá um item, pesquisa um negócio, monta a planilha sem ter que ficar excluindo linha, sem ter que ficar fazendo esse negócio. Você faz medição dentro desse programa também. Enfim, isso é um problema até começar a obra, nos ajustes, medições... [...] A outra experiência que eu tive, o que era diferente em que eu sinto que fez uma grande mudança, é a nota técnica de ajuste [...] que até 10% de ajuste a gente

fazia e aprovava aqui na SRE mesmo. Um ajuste de até 10%. Já ajudava bastante. (Servidor 3 em roda de conversa, 2026)

As coisas ficaram mais travadas desse governo pra cá. [...] As coisas estão ficando cada vez mais travadas. É muito papel, é muita regra, é muito documento que você tem que arquivar e subir. (Servidor 1 em roda de conversa, 2026)

Os relatos da equipe revelam ao menos três outros problemas que retardam a evolução dos atendimentos de obra: as ferramentas tecnológicas disponíveis aos engenheiros são defasadas; há um excesso de procedimentos e documentos burocráticos obrigatórios inerentes ao fluxo de obras; e o modelo de fiscalização da DORE sobre o trabalho da regional impõem entraves à fluidez dos processos.

Os trabalhos de engenharia do setor contam apenas com ferramentas tecnológicas básicas, como dito nos depoimentos, ainda que o mercado da construção civil já apresente alternativas muito mais eficientes que dinamizam os processos de elaboração de uma obra, desde a fase de levantamento e construção dos projetos básicos, até mesmo na etapa da orçamentação e posteriormente no acompanhamento da execução. Segundo o relato da equipe, algumas dessas ferramentas tecnológicas, apesar de já bem difundidas no mercado, não são fornecidas pela SEE/MG para o trabalho da regional, o que evidentemente reduz a sua capacidade produtiva. D'Angelo *et al* (2023) concordam com essa perspectiva ao esclarecer que:

Existem softwares específicos de elaboração de orçamentos, que podem ser utilizados pela Instituição, exemplos são o “Arquimedes®” e o “OrçaFascio®”. O software “Arquimedes®” foi desenvolvido para geração de orçamentos e controle financeiro. Já o “OrçaFascio®” funciona a partir da composição de custos da tabela SINAPI (Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil), com valores atualizados para todos os estados brasileiros. Atualmente já se encontram no mercado ferramentas não só de gestão [...] mas também de elaboração de projetos, como a plataforma BIM. Portanto, é preciso investir em capacitação dos profissionais e principalmente em ferramentas adequadas. (D'Angelo *et al*, 2023, p. 213)

Outra reclamação que ganhou destaque nas falas da equipe é sobre a profusão de procedimentos administrativos que acompanham a elaboração e condução das obras. A burocracia decorrente dessas diretrizes é vista pelo setor como um entrave desnecessário. Um exemplo disso são os processos de ajuste de obra mencionados.

Os ajustes são elaborados pelos engenheiros da SRE e encaminhados para validação da DORE e, se não forem aprovados, retornam para correção e seguem esse fluxo até a sua aprovação final. Os ajustes de obra acontecem quando é necessária alguma adaptação nos projetos originais, ou ainda uma correção nos quantitativos de materiais previstos originalmente na planilha orçamentária. Nesse sentido, os engenheiros da regional – que são quem acompanha efetivamente o desenvolvimento da obra e atuam como fiscais – identificam a necessidade de ajuste e determinam as alterações necessárias. Portanto, eles se tornam os responsáveis técnicos pelo processo. Contudo, mesmo assumindo diretamente tal responsabilidade, a DORE determina que todos os processos de ajuste precisam ser validados no órgão central, o que invariavelmente sobrecarrega os engenheiros da regional com trabalhos administrativos, reduzindo o tempo dedicado à elaboração de outros processos de obra ou mesmo à fiscalização das obras em andamento.

Esse contexto ilustra que o modelo de fiscalização imposto pelo órgão central às regionais onera e atrasa o trabalho da equipe, conforme apontou diretamente a fala anterior do Servidor 1. Além do contexto supracitado, nota-se que algumas diretrizes e cobranças que partem do órgão central sobrecarregam a equipe da regional, ampliando as dificuldades já elencadas:

Aqui, nós temos que ser orçamentista, projetista, arquiteto, engenheiro eletricista... E nós não conseguimos ter esse “know-how” todo em uma única pessoa. [...] A gente tem que fazer orçamento, tem que fazer vistoria, fiscalização, projeto e cuidar de outras coisas administrativas. [...]. (Servidor 1 em roda de conversa, 2026)

E dentro desse contexto também tem outro problema: que a gente aqui, a gente faz papel de fiscal, projetista e orçamentista. A gente tá fiscalizando a obra, mas mesmo assim tem que continuar produzindo projeto, tem que estar fazendo planilha [...]. Ou seja, às vezes é muita coisa...[...] Diagnóstico [de infraestrutura] é um tempo do caramba também... “Para de fazer tudo pra fazer isso”. Mas é muita coisa, muito serviço que está pra gente fazer e às vezes é onde a obra começa a desandar um pouquinho. A gente não consegue acompanhar como deveria. A gente tem outras demandas para atender também. (Servidor 3 em roda de conversa, 2026)

E o principal fica jogado nessa hora, é o negócio que eu estou falando. Porque a obra mesmo a gente não sabe...[...] Qual o meu percentual de fiscalização em relação a isso tudo? [...] O mais importante que é a obra, ela fica a deus dar. E depois ela é o espelho de tudo que foi feito. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

Os depoimentos revelam uma sobrecarga não apenas de trabalho, como também de expectativas sobre o desempenho dos engenheiros. Espera-se que eles dominem diversas áreas técnicas da engenharia e exige-se que eles assumam uma multiplicidade de funções e deem conta de uma igual diversidade (e volume) de tarefas. Esse contexto produz um cenário, que não apenas leva a interrupções constantes no fluxo dos trabalhos planejados, como ainda amplifica a quantidade de tarefas acumuladas pelos servidores. Essa sobrecarga, por sua vez, prejudica diretamente o desenvolvimento dos trabalhos de um modo geral e, mais especificamente, dos processos de fiscalização e acompanhamento das obras.

O contexto supracitado, somado às dificuldades na fiscalização das obras e associado à falta de profissionalismo das empresas – mencionada na segunda categoria de análise (*Problemas operacionais*) – tensiona ainda mais o trabalho da equipe de Rede Física. Esse quadro faz com que a equipe se veja cada vez mais pressionada, sobretudo considerando-se a característica punitiva dos mecanismos de gestão da SEE/MG e da SRE Divinópolis.

Para além dos problemas apontados, uma das hipóteses levantadas no início deste trabalho é que o fluxo de obras estabelecido pelo órgão central era ineficiente e tornava os processos mais lentos. A partir dos relatos já apresentados, fica claro que a equipe de Rede Física, no que diz respeito aos ajustes de obra, concordou com essa hipótese. Contudo, essa ideia foi parcialmente refutada em outras falas da roda de conversa.

Eu acho que [o fluxo] é eficiente, que é a forma que deve ser feita. Tem a demanda, recebe a demanda, faz o levantamento, o projeto básico, planilha e manda pra aprovação. [...] Ele é eficiente, o fluxo. Porém aí já vai (não sei porquê), [em] algumas análises há interferência na parte técnica. Por exemplo, a [Escola X]: eu propus refazer o piso na quadra por cima do piso existente. Piso com a malha de aço, concreto armado. O analista [da DORE], sem conhecer a história, sem conhecer nada, falou que não era possível, tinha que demolir. Aí, apesar de eu gostar muito da legislação, tem hora que a gente desiste de ficar batendo boca. Então, acatei o que foi falado lá, vamos demolir um piso que poderia ser aproveitado como base em um novo piso. [...] Inclusive a questão que o Servidor 4 apontou aí, ele definiu tecnicamente [num processo de obras] que a biblioteca [da escola] era num ponto e alguém [da DORE], do nada, fala: “não é aqui, vai ficar é o outro lado”. É uma decisão técnica! Sendo certo, sendo errado, enfim, é uma decisão técnica! A gente assume essa responsabilidade! Aí eu acho que já não é uma questão de fluxo e sim de alguns pontos específicos. (Servidor 3 em roda de conversa, 2026)

A gente tem que ter sim, eu acho que a gente tem que ter, com certeza, outros olhares em cima do que a gente faz, porque senão a gente fica muito unânime e a gente não consegue também ver onde a gente está incorrendo em erro. [...] Porém, porém, eu vou dar um exemplo do fluxo do ajuste. O ajuste de obra – eu acho ele super necessário – mas eu acho que um técnico quando ele chega em um lugar e vê o que tem que ser feito (eu estou abrindo mão disso por aquilo ali), eu técnico sei disso, o que tem que ser feito. Eu não tenho que pedir bênção a Belo Horizonte! Assim, eu posso encaminhar as planilhas para comprovar: tirei essa abertura e estou abrindo em outro espaço. Estou ajustando projeto, por exemplo. Ok! [...] E o ajuste na instrução [de trabalho] é claro: ele é prévio, então eu faço isso com... prévio. Só que tem um detalhe, eu acho assim, que eu perco enquanto autonomia – se eu não tenho autonomia como técnico – porque tudo meu tem que passar pelo crivo do Belo Horizonte. (Servidor 4 em roda de conversa, 2026)

Ao contrário da hipótese inicial, os engenheiros apontaram que o fluxo é necessário, sobretudo se considerarmos que a avaliação realizada pela equipe do órgão central auxilia a minimizar erros na elaboração de projetos e planilhas orçamentárias. A busca por melhorar a qualidade no processo de elaboração e planejamento é iniciativa louvável e que encontra respaldo na literatura como uma das formas de reduzir os problemas futuros nas obras públicas. D'Angelo *et al* (2023), ao analisarem as causas de atrasos na conclusão de obras públicas revelam que:

*A fase de elaboração de projetos é tão importante quanto qualquer outra etapa. Em uma obra da construção civil todas as fases são definidas conforme o desenvolvimento dos projetos executivos e das diversas disciplinas envolvidas e necessárias. [...] a conclusão de obra pública é evento que depende de uma série de etapas, que se iniciam muito antes da licitação propriamente dita e se constituem em passos fundamentais para a garantia de sucesso do empreendimento. (D'Angelo *et al*, 2023, p. 192-193)*

Os autores ainda apontam que os acréscimos de serviços devido aos erros de planilhas aparecem em 66% das obras, devido aos erros de projetos em 55% delas e que tais erros geram aditivos financeiros e consequentemente aditivos de prazo em 52% das obras públicas analisadas no estudo, o que indica possivelmente problemas de gestão na fase de planejamento da obra. (D'Angelo *et al*, 2023)

Os depoimentos dos engenheiros da SRE Divinópolis concordam com a premissa dos autores citados e, consequentemente, com a necessidade de avaliação e conferência pela DORE da documentação técnica produzida na regional. Contudo,

a questão levantada pela equipe de Rede Física diz respeito à interferência direta do órgão central em decisões de origem técnica tomadas pelos engenheiros da SRE.

Os relatos apresentados revelam que essas interferências não apenas geram atrasos na elaboração dos processos de obra – onerando ainda mais o trabalho da equipe da regional em virtude do retrabalho gerado pelas correções – como ainda desconsideram a responsabilidade dos engenheiros, desvalorizando a qualidade técnica dos profissionais da regional.

Percebe-se, pois, que o relacionamento entre os diversos atores envolvidos nos processos de gestão da infraestrutura escolar é marcado por tensionamentos. As diretrizes oficiais não são capazes de conferir autonomia aos diretores, que buscam constantemente o apoio da regional. Esta, por sua vez, apesar de orientar os gestores, tampouco tem segurança para assumir junto deles a responsabilidade sobre os processos de tomada de decisão, já que a aplicação das diretrizes oficiais que partem do órgão central é frágil e instável, uma vez que elas são traduzidas e reinterpretadas conforme a discricionariedade de cada sujeito. (Souza, 2015)

Além disso, essa gestão de infraestrutura sofre com a baixa capacidade de atendimento da equipe de Rede Física, justificada por diversos fatores que vão desde o reduzido número de engenheiros, passando pela defasagem das ferramentas tecnológicas disponíveis e chegando até as interferências (desnecessárias) de ordem técnica da DORE sobre a regional. Soma-se a esse quadro, as mudanças bruscas no planejamento dos trabalhos da equipe de engenharia que geram atrasos no desenvolvimento global das tarefas do setor. Completando esse cenário, observa-se relações hierárquicas tensas, marcadas pela sobrecarga nas cobranças e pela responsabilização de caráter punitivo sobre os atores envolvidos.

Todo esse contexto, por fim, interfere diretamente nos processos de tomada de decisão que orientam a gestão da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis e que, por sua vez, são direcionados conforme a discricionariedade de cada sujeito, o qual pesa os riscos e vantagens em cada etapa percorrida.

4 REDESENHANDO PROCESSOS E AMPLIANDO POSSIBILIDADES – O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

A partir das categorias de análise debatidas nesta dissertação foi possível perceber uma série de entraves e complicadores à gestão de infraestrutura escolar na SRE Divinópolis. As dificuldades apresentadas se originam nas adversidades decorrentes da burocracia geral, dos problemas operacionais e das tribulações presentes nas relações institucionais entre o órgão central, a equipe da regional e os diretores escolares. Tais dificuldades ilustram os apontamentos de Silva (2020) sobre os processos de implementação de políticas públicas:

Entre os avanços teórico-políticos neste campo está a assunção de que formulação e implementação compõem uma relação dinâmica; que a política em ato, realizada no cotidiano das instituições e na entrega dos serviços, é muito mais do que a execução da norma central, mas a própria invenção da política em termos reais. (Silva, 2020, p. 91)

A política em ato indicada pelo autor é, pois, o próprio campo de criação da política em si. Essa perspectiva concorda com as visões de Mainardes (2018) e Conde (2020) a respeito do papel dos atores que implementam as políticas públicas. Nesse sentido, as dificuldades reveladas nesta pesquisa denunciaram pontos de fragilidade da política de gestão da infraestrutura escolar na SRE Divinópolis o que, por sua vez, alerta para o fato de que não se conseguiu promover satisfatoriamente a sua avaliação e a consequente correção de rota das políticas elaboradas. Essa lacuna na implementação revela uma falha na gestão da política de infraestrutura escolar da Rede Estadual de Educação, que se reflete nos problemas encontrados na regional. Em outro trecho do mesmo trabalho Silva (2020) afirma que:

os planos desenvolvidos na vida real estão rodeados de incertezas, imprecisões, surpresas, rejeições e apoio de outros atores, o que torna seu cálculo nebuloso e sua sustentação dependente de uma série de fatores de difícil governabilidade. (Silva, 2020, p. 90)

Diante do excerto, evidencia-se a necessidade de incorporar o contexto da prática (Mainardes, 2018) no processo de avaliação e consequente reestruturação da política pública com a finalidade de aumentar as chances de sucesso na sua implementação. Uma das formas de levar a efeito este processo é agregar

conhecimento científico aos programas, intensificar o diálogo entre os interessados sobre suas expectativas e as suas reais possibilidades estratégicas e operacionais (Silva, 2020). O autor também revela que “só a explícita conexão entre estratégias e resultados, respaldada pela ciência e sensível aos contextos, com firmes pressupostos ou racionais, seria capaz de conferir maior consistência às iniciativas” (Silva, 2020, p. 92).

Partindo dessa premissa, este trabalho construiu as estratégias de ação apresentadas a seguir partindo dos resultados da pesquisa. Os dados coletados e analisados foram utilizados como uma avaliação da política de infraestrutura da SRE Divinópolis e, por sua vez, nortearam a elaboração de cada uma das estratégias apontadas. Desse modo, foi possível manter a coerência com o que preconiza Silva quando afirma a importância de se “agenciar ciência e política e de demonstrar a capacidade desta articulação para qualificar políticas públicas, iniciativas sociais e as próprias instituições e suas relações na sociedade” (Silva, 2020, p. 108).

Para tanto, com o objetivo de manter a coerência com essa premissa, o plano de ação propôs ao menos uma estratégia de intervenção para cada uma das categorias de análise indicadas no capítulo 3 desta dissertação. Um dos critérios básicos para definição de cada estratégia foi a possibilidade real de execução a partir do campo de atuação da equipe de Rede Física da SRE Divinópolis.

É preciso destacar que este plano não teve a pretensão de fornecer soluções capazes de penetrar em todos os problemas encontrados ou mesmo mitigar completamente as dificuldades identificadas. É notório que a amplitude do universo da gestão de infraestrutura escolar da SRE Divinópolis, permeado por várias camadas de atores distribuídos em seus mais variados níveis hierárquicos, não pode ser afetada na sua totalidade apenas pela ação de uma dessas esferas de atuação, no caso a do setor de Rede Física da regional.

Pensando, ainda, na necessidade de produzir resultados reais, outro critério adotado foi de que as estratégias precisavam ser factíveis, passíveis de avaliação de resultados mensuráveis. Silva (2020) reforça essa necessidade de se ancorar em bases concretas os processos de reformulação de políticas ao revelar que as teorias de mudança devem ser vistas como “dispositivos dialógicos de formulação e avaliação com base em evidências e experiências reais, mas não como peças de experimentos científicos desconexos das ruas” (Silva, 2020, p. 95).

Portanto, com a proposta de apresentar estratégias concretas, adotou-se a metodologia 5W2H. Segundo Pereira *et al.* (2025):

A ferramenta 5W2H foi criada no Japão na década de 1950 com o objetivo de aprimorar a qualidade da gestão organizacional. Sua proposta é simples e potencialmente eficaz: tornar os processos mais organizados e eficientes e facilitar a rotina nas organizações. A ferramenta se baseia em sete perguntas essenciais (o que, por que, onde, quando, por quem, como, e quanto) para orientar o planejamento, a execução e a tomada de decisões. (Pereira *et al.*, 2025, p. 456)

Os autores explicam que essa ferramenta é um instrumento objetivo para dirimir dúvidas e tomar decisões (Pereira *et al.*, 2025). Considerando todo o quadro supracitado, foram elaboradas cinco estratégias ao todo. As duas primeiras propõem medidas para reduzir a burocracia geral relacionada na primeira categoria de análise dos dados. Na sequência observa-se uma estratégia que pretende reduzir parcialmente os problemas operacionais elencados na segunda categoria. Por fim, foram apresentadas outras duas propostas baseadas na análise da relação entre os sujeitos que participam da gestão da infraestrutura escolar na SRE Divinópolis (categoria 3).

Também é importante destacar, que as estratégias dialogaram com sugestões diretas colhidas pelo pesquisador a partir dos instrumentos aplicados. Desse modo, além das características de aplicabilidade pelo setor de Rede Física, as propostas contaram com o respaldo dos dados coletados e com as sugestões dos sujeitos que participaram do trabalho.

4.1 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

As duas primeiras estratégias atacam os problemas dos diretores escolares no processo de contratação de serviços de manutenção predial. Uma das dificuldades mais relevantes evidenciadas pela pesquisa foi a de se conseguir orçamentos para subsidiar o processo de contratação. Para reduzir o impacto dessa dificuldade na gestão da infraestrutura escolar, a primeira estratégia é criar planilhas orçamentárias que sirvam como modelo para contratação de alguns serviços básicos e comuns à maioria das escolas.

Como já indicado no capítulo 3 desta dissertação, o Estado de Minas Gerais adota preços de referência para execução de serviços de manutenção predial e obras por meio de planilhas orçamentárias utilizadas nos processos de obras públicas. A proposta consiste, pois, em mapear os serviços de manutenção predial mais básicos e comuns, elaborar planilhas orçamentárias modelo e disponibilizá-las para acesso de todas as escolas da SRE. Desse modo, as escolas ficariam livres da necessidade de buscar fornecedores para realização de orçamentos, pulando esta etapa do processo de contratação de serviços de manutenção predial.

Além disso, as “planilhas-modelo” forneceriam uma descrição detalhada dos serviços, facilitando às escolas cobrar das empresas a execução correta das manutenções contratadas e, conseqüentemente, permitindo a melhora na qualidade e profissionalismo dos serviços prestados às instituições.

Proposta 1: Elaboração de planilhas modelo para serviços básicos de manutenção predial

- Resultados esperados: Facilitar e agilizar a contratação qualificada de serviços de manutenção predial, eliminando a etapa de busca de orçamentos.
- Estratégias de avaliação: Decorrido um semestre da implementação, será elaborado um questionário virtual direcionado aos diretores da regional para mensurar se houve redução da dependência de fornecedores para elaboração de orçamento, bem como o seu nível de desgaste e dificuldade na busca de soluções de manutenção predial.
- Efeitos de curto, médio e longo prazo: Diminuição do desgaste do diretor na busca de fornecedores e orçamentos; redução do acúmulo de pequenos reparos e serviços de manutenção predial emergenciais; diminuição das patologias estruturais dos prédios escolares em decorrência do acúmulo de serviços de manutenção predial

Quadro 3 - Estratégia 1: elaboração de planilhas modelo para serviços básicos de manutenção predial.

Elemento	Descrição
O quê	Elaboração e disponibilização de planilhas modelo de serviços básicos de manutenção predial.
Por quê	Facilitar os processos de contratação de serviços de manutenção predial com o objetivo de conferir mais celeridade na resolução de problemas estruturais, reduzindo assim o acúmulo de patologias nos prédios escolares.
Onde	As planilhas serão elaboradas na sede da SRE e disponibilizadas em drive virtual compartilhado com as escolas da regional.
Como	Os serviços contemplados nas planilhas serão definidos pela equipe de Rede Física. Após essa etapa, serão elaboradas planilhas modelo em formato editável utilizando como base de dados a planilha de serviços de obra da SEE/MG.
Quando	Até 31/12/2026.
Quem	Equipe de Rede Física da SRE.
Quanto	Os recursos despendidos nesta iniciativa correspondem ao tempo de trabalho de cada servidor envolvido no processo, bem como aos insumos já disponíveis para trabalho da equipe (computador, softwares, internet, etc.).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A segunda estratégia é elaborar um termo de referência para subsidiar a licitação de uma ata de registro de preço⁴³ para aquisição de materiais de consumo destinados à realização de pequenos reparos nas escolas. A demora na aquisição de materiais para pequenos reparos foi uma das dificuldades apontadas pelos diretores. Nesse sentido, a elaboração de um termo de referência bem estruturado e que permita às escolas licitar uma ata de registro de preço, facilitaria sobremaneira a aquisição rápida de materiais e serviços de manutenção predial pela escola. O Diretor 1 sugeriu essa medida ao propor que houvesse “um registro de preço das escolas [da cidade] ou um registro de preço da superintendência de Divinópolis, talvez ajudaria a gente a gastar um bocado desse dinheiro que fica guardado nas nossas contas” (Entrevista com Diretor 1, 2026)

Em alguns casos, quando a escola conta com um ASB para pequenos reparos, a demora na manutenção, muitas vezes, decorre da dificuldade de aquisição de itens. Em outros, quando não há na escola a figura desse ASB, além da aquisição dos itens

⁴³A ata de registro de preços funciona como um cadastro de fornecedores e preços previamente aprovados em licitação, possibilitando que as instituições públicas realizem compras e contratações futuras de maneira mais rápida, sem necessidade de abrir uma nova licitação para cada demanda.

é preciso encontrar fornecedores que se disponham a visitar a escola, avaliar o problema e fornecer orçamento para só então a unidade realizar o processo de contratação. Tanto a demora dos trâmites burocráticos, quanto a dificuldade de se conseguir empresas para fornecer os orçamentos são elementos que travam os processos, favorecendo o acúmulo de patologias estruturais nas escolas. A elaboração de uma ata de registro de preços é uma estratégia que agilizará esse trâmite. Essa ata poderia ser licitada anualmente por cada escola, ou mesmo em âmbito municipal e regional, tornando-se ainda mais atrativa para a participação de empresas.

Proposta 2: Elaboração de um termo de referência padrão para subsidiar a licitação de uma ata de registro de preço de materiais e serviços de manutenção predial.

- Resultados esperados: Facilitar e agilizar a compra de materiais e serviços de manutenção predial, dando mais celeridade à realização de pequenos reparos.
- Estratégias de avaliação: Decorrido um semestre da implementação, será elaborado um questionário virtual direcionado aos diretores da regional para mensurar os efeitos da proposta na realização dos pequenos reparos, bem como se houve diminuição do acúmulo de serviços de manutenção predial nas escolas.
- Efeitos de curto, médio e longo prazo: Desburocratização de processos com mais agilidade na aquisição de materiais para pequenos reparos; redução do acúmulo de pequenos reparos e serviços e manutenção predial emergenciais; diminuição das patologias estruturais dos prédios escolares em decorrência do acúmulo de serviços de manutenção predial.

Quadro 4 - Estratégia 2: elaboração de termo de referência para subsidiar a licitação de uma ata de registro de preços de manutenção predial.

Elemento	Descrição
O quê	Elaboração de um termo de referência para subsidiar a licitação de uma ata de registro de preços contendo diversos materiais e serviços destinados a pequenos reparos e manutenção predial.
Por quê	Facilitar os processos de aquisição de materiais e serviços de baixo custo, agilizando a execução de pequenos reparos nos prédios escolares.

Onde	O termo de referência será elaborado na sede da SRE e disponibilizado aos diretores em um drive virtual. As licitações de registro de preço podem ser realizadas em âmbito municipal ou regional, conforme vantajosidade para as escolas que pretendem participar do processo.
Como	Será realizado um levantamento dos materiais e serviços mais utilizados nos pequenos reparos escolares, seguido da elaboração de uma listagem completa desses itens, contendo suas especificações detalhadas. Na sequência, o termo de referência modelo será elaborado considerando a listagem levantada e disponibilizado em drive virtual para as escolas da regional.
Quando	Até 31/12/2026.
Quem	O coordenador de Rede Física fará o levantamento dos itens junto às escolas e, com o auxílio dos engenheiros do setor, irá elaborar a listagem com o detalhamento técnico e especificações necessárias. A partir desse material, o termo de referência será elaborado em parceria com o setor de prestação de contas da SRE, responsável pela orientação financeira às escolas.
Quanto	Os recursos despendidos nesta iniciativa correspondem ao tempo de trabalho de cada servidor envolvido no processo, bem como aos insumos já disponíveis para trabalho da equipe (computador, softwares, internet, etc.).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Entrando na categoria dos problemas operacionais, a estratégia adotada é a criação de um protocolo de monitoramento da infraestrutura escolar. Um dos problemas identificados pela pesquisa é a falta de manutenção predial periódica dos prédios escolares. Certamente as dificuldades de contratação contribuem para esse cenário. Contudo, a falta de conhecimento técnico dos diretores dificulta o seu olhar sobre as patologias estruturais da edificação, favorecendo o acúmulo e o consequente agravamento do quadro inicial.

Como forma de reduzir o impacto dessa falta de conhecimento, o setor de Rede Física definirá como meta visitar anualmente cada um dos prédios escolares da regional e percorrer toda a sua extensão, identificando pontos de atenção e avaliando a gravidade atual das patologias estruturais e seu potencial de evolução na deterioração das unidades. Essas visitas de diagnóstico e orientação serão planejadas por meio de um cronograma com a criação de metas mensais. Considerando os 135 endereços da regional, a cada ciclo anual a meta mensal seria visitar entre 11 e 12 escolas.

Essa estratégia também foi sugerida nas entrevistas. As Diretoras 3 e 4 mencionaram diretamente a proposta de *“visita periódica dos engenheiros nas escolas, mesmo sem o diretor... sem ser chamado pelo diretor para estar acompanhando os prédios escolares”* (Entrevista com Diretora 4, 2026). A Diretora 3

ainda qualifica essas visitas ressaltando que “o *principal ponto, é ter alguém que acompanhasse de fato essa infraestrutura, essa rede física das escolas pra estar orientando*” (Entrevista com Diretora 3, 2026) As falas das diretoras indicam a importância do olhar da equipe técnica sobre os problemas estruturais, bem como a necessidade de orientação e acompanhamento das demandas de cada escola.

Nesse sentido, para viabilizar a medida, a proposta é, ao final de cada visita, realizar uma reunião com o diretor escolar, na qual ele, o ATB financeiro da escola e o profissional da Rede Física planejarão juntos as intervenções necessárias, bem como a sua ordem de atendimento definida tanto pela gravidade e urgência das patologias encontradas, quanto pela disponibilidade orçamentária da escola para manutenção predial. Os acordos dessa reunião serão registrados em ata, a qual irá subsidiar a elaboração de um relatório de visita pelo servidor da SRE.

Na sequência, já de posse desse relatório, o coordenador de infraestrutura da regional registrará em planilha específica as intervenções indicadas para cada unidade escolar com as suas respectivas previsões de atendimento. Assim, será possível não apenas conhecer as demandas de cada escola, como também acompanhar a execução dos serviços planejados e ainda reunir um histórico das manutenções prediais significativas realizadas em cada prédio escolar.

O acompanhamento da equipe de Rede Física permitirá dar o suporte necessário a todas as unidades escolares e também cobrar dos diretores menos proativos o cumprimento das demandas de manutenção predial. A expectativa é que a iniciativa reduza o acúmulo de problemas de manutenção, o seu potencial agravamento e a evolução delas para patologias estruturais mais graves.

Proposta 3: Elaboração de um protocolo de monitoramento da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis.

- Resultados esperados: Identificar de maneira qualificada e criteriosa as demandas de manutenção predial de cada edifício escolar, reduzindo o acúmulo de patologias estruturais.
- Estratégias de avaliação: A partir do momento que todas as escolas da regional tiverem suas demandas de manutenção predial mapeadas e registradas, será possível acompanhar a evolução do processo de resolução de cada uma delas por meio de monitoramento periódico, seja

virtualmente (contato direto com os diretores), seja com visitas da equipe de Rede Física em cada escola.

- Efeitos de curto, médio e longo prazo: A disponibilidade de dados fidedignos sobre as condições estruturais de cada escola viabiliza um plano de gestão da manutenção predial por unidade. Com isso, as direções escolares passam a dispor de elementos concretos para planejar criteriosamente a aplicação dos recursos financeiros, mitigando o surgimento de patologias prediais decorrentes do acúmulo de demandas negligenciadas.

Quadro 5 - Estratégia 3: protocolo de monitoramento da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis.

Elemento	Descrição
O quê	Elaboração de um protocolo de gestão da infraestrutura escolar voltado para mapear, orientar e monitorar os serviços de manutenção predial de cada escola. No protocolo deve constar um modelo de identificação das demandas, bem como uma ficha de acompanhamento dos serviços de manutenção predial de cada unidade. Além disso, deve ser elaborado um cronograma de visitas da equipe de Rede Física em cada escola, bem como um procedimento padrão para coleta de informações a respeito do planejamento e execução de cada serviço em cada escola.
Por quê	Os diretores, em virtude da falta de domínio técnico para propor soluções aos problemas de infraestrutura, nem sempre reconhecem os vícios construtivos capazes de produzir patologias estruturais, tampouco sabem como mitigá-los. Diante disso, com o objetivo de assegurar a boa aplicação dos recursos de manutenção predial e reduzir o acúmulo de problemas estruturais, é importante o acompanhamento direto da equipe de Rede Física.
Onde	As etapas administrativas da proposta serão elaboradas na SRE. O reconhecimento e orientação das demandas será realizado em visita a cada unidade escolar.
Como	Primeiramente, o protocolo de ação e os documentos técnicos serão elaborados, assim como o cronograma de visitas. Na sequência, serão agendadas e realizadas as visitas em cada unidade escolar, seguidas do preenchimento dos dados técnicos nos documentos modelo e do monitoramento dos serviços executados.
Quando	A elaboração dos documentos modelo e dos protocolos de ação ocorrerá até 31/10/2026. As primeiras visitas às escolas ocorrerão ainda em 2026.
Quem	A equipe de Rede Física da SRE será responsável pela visita técnica e orientação in loco aos diretores. O coordenador do setor será o responsável pelo monitoramento e acompanhamento das resoluções.
Quanto	Os recursos despendidos nesta iniciativa correspondem ao tempo de trabalho de cada servidor envolvido no processo, bem como aos insumos já disponíveis para trabalho da equipe (computador, softwares, internet, veículo oficial para viagens, etc.).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Para a terceira e última categoria foram propostas duas estratégias de ação. A primeira delas consiste na realização de um treinamento com as escolas para capacitá-las no uso das planilhas modelo (estratégia 1), na realização da licitação da ata de registro de preço (estratégia 2) e em relação ao funcionamento do protocolo de monitoramento da infraestrutura escolar (estratégia 3).

A proposta é que este treinamento tenha até 4h de duração e seja realizado presencialmente, reunindo as escolas da SRE Divinópolis em polos regionais. Essa iniciativa pretende fornecer uma capacitação mais eficiente e eficaz, tanto por ser presencial, quanto por facilitar o deslocamento das equipes de cada escola, já que as turmas são divididas em polos de cada região⁴⁴. A Diretora 5 sugeriu essa medida ao afirmar *“são pequenas formações que nos auxiliam muito, e eu acho que pode, às vezes, evitar muitos problemas pra gestão”* (Entrevista com Diretora 5, 2026). A sugestão de Diretora 5 não só indica um caminho possível, como ainda avalia que essa estratégia foi bem sucedida em momentos anteriores, reforçando a efetividade potencial da proposta.

Para este treinamento serão convocados tanto o diretor escolar, quanto o ATB financeiro, pois ambos são atores fundamentais ao processo de planejamento, contratação e execução dos serviços de manutenção predial.

Proposta 4: Treinamento das equipes escolares.

- Resultados esperados: Sensibilizar e engajar os diretores escolares sobre a importância da manutenção predial constante e levar a seu conhecimento os procedimentos corretos para uso das planilhas modelos e do termo de referência para licitação da ata de registro de preço.
- Estratégias de avaliação: Ao final do curso os diretores serão convidados a responder um formulário avaliando o potencial das propostas, a qualidade do conteúdo apresentado e a clareza da exposição.

⁴⁴Esse modelo de organização já foi adotado anteriormente pela equipe de Rede Física da SRE Divinópolis em meados de 2025, entregando resultados satisfatórios. Na experiência anterior foram formadas 8 turmas de representantes das escolas, resultando, portanto, em 8 reuniões de treinamento ministradas pela equipe da regional.

- Efeitos de curto, médio e longo prazo: Diminuição da sobrecarga de trabalho sobre o diretor e consequente aumento do seu nível de satisfação com os trabalhos desenvolvidos pela equipe de Rede Física; agilidade na contratação dos serviços de manutenção predial, com redução do acúmulo de demandas de infraestrutura nas escolas e maior previsibilidade de gastos com problemas estruturais, decorrente de um melhor planejamento e gestão da rede física escolar; melhoria significativa na qualidade da infraestrutura das escolas da SRE Divinópolis.

Quadro 6 - Estratégia 4: treinamento da equipe escolar.

Elemento	Descrição
O quê	Treinamento com os diretores escolares e ATBs financeiros no uso das planilhas modelo, na realização da licitação de uma ata de registro de preço e sobre o protocolo de monitoramento da infraestrutura escolar.
Por quê	É preciso ensinar os diretores a utilizar as novas ferramentas de gestão de infraestrutura elaboradas pela equipe da SRE, com o objetivo de melhorar a qualidade e agilidade dos serviços de manutenção predial nas escolas.
Onde	O treinamento será realizado presencialmente em unidades escolares previamente selecionadas, reunindo as escolas da região em municípios polo.
Como	Após a elaboração das três primeiras estratégias elencadas anteriormente, a equipe de Rede Física irá planejar o treinamento, preparando material apropriado à exposição. Na sequência, irá agendar os encontros, convocando os responsáveis das unidades escolares a comparecerem nos seus respectivos polos. Nas datas e horários marcados, a equipe da regional irá até cada polo ministrar o treinamento.
Quando	A elaboração dos documentos e propostas ocorrerá até 31/10/2026; os treinamentos serão realizados entre 01/11 e 10/12/2026.
Quem	O coordenador de Rede Física será o responsável por planejar o curso, elaborar os materiais utilizados, agendar com as escolas e ministrar o treinamento, do qual participarão os diretores escolares e os ATB financeiros.
Quanto	Os recursos despendidos nesta iniciativa correspondem ao tempo de trabalho de cada servidor envolvido no processo, bem como aos insumos já disponíveis para trabalho da equipe da SRE (computador, softwares, internet, veículo oficial para viagens, etc.), além dos gastos particulares das equipes das escolas com seu próprio transporte e alimentação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ainda na terceira categoria (relação com a SRE e SEE/MG), a última estratégia visa estabelecer um protocolo de trabalho que permita à equipe de engenharia conciliar o acompanhamento das obras em curso com a execução dos serviços

administrativos de um modo geral, definindo um número máximo de obras por engenheiro, bem como metas para a elaboração de processos de obra. No decorrer da pesquisa o acúmulo de demandas e a consequente baixa capacidade de atendimento da equipe de Rede Física foram dificuldades identificadas em todos os instrumentos aplicados. Outro problema que também foi abordado é a fragilidade do clima organizacional do trabalho da Rede Física, decorrente das pressões por produtividade sofridas pela equipe.

Esses elementos também aparecem na roda de conversa. Quando o pesquisador perguntou à equipe o que pode ser feito para melhorar os serviços prestados pelo setor, o Servidor 1 respondeu que *“primeiro um planejamento e... O volume de serviço deve ser dimensionado pelo tamanho do corpo técnico disponível. 3 pessoas aqui não vai salvar o mundo não”* (Servidor 1 em roda de conversa, 2026). Além dele, o Servidor 4 sugeriu que a equipe *“tinha que ter uma autonomia de responsabilidade. [...] Então, nós não temos autonomia de mudar nada. [...] Agora, qual que é a mudança que a gente pode ter aqui dentro? [...] é ter um ambiente melhor”* (Servidor 4 em roda de conversa, 2026). Concordando com o Servidor 4 sobre a necessidade de melhoria no clima organizacional, o Servidor 5 afirmou que *“o que tem que mudar, na verdade, é o olhar dos nossos superiores em relação a esse serviço”* (Servidor 5 em roda de conversa, 2026).

Os trechos destacados explicitam ao menos dois problemas: o alto volume de trabalho e a fragilidade do clima organizacional do setor, que impõem à equipe uma pressão constante em caráter *top-down*. O protocolo de trabalho, portanto, pretende minimizar esses problemas ao definir um número máximo de obras conduzidas por cada engenheiro da regional, bem como uma meta mensal para elaboração de novos processos de obra. A definição de um teto para o número de obras administradas permitirá uma maior previsibilidade na gestão dos tempos de atendimento da equipe. Com esse protocolo, será possível dividir de forma padronizada o tempo de trabalho dedicado a visitas de campo e aquele destinado aos serviços administrativos – tais como a elaboração de documentos técnicos e novos processos de obra.

A expectativa com essa estratégia é definir um teto para a capacidade de atendimento, padronizando o volume de trabalho da equipe de engenharia e permitindo uma gestão mais consciente da produtividade de cada um. Esse cenário implicaria em regulação da produtividade da equipe, bem como traria mais

previsibilidade aos atendimentos dos engenheiros. Outra possível consequência é a redução da pressão por produtividade, seguida pela melhoria do clima organizacional.

Uma proposta de protocolo será apresentada aos engenheiros do setor em reunião específica para este fim. Neste encontro serão debatidas as adequações necessárias e planejadas estratégias de transição do atual regime de trabalho para o protocolo estabelecido. A reunião será registrada em ata e o coordenador de Rede Física encaminhará a ata e o protocolo elaborado para aprovação da chefia da SRE. Se necessário, serão realizadas adequações indicadas pela chefia com o aval da equipe do setor. A proposta terá sua implementação iniciada imediatamente após a ratificação final pela chefia.

Proposta 5: Protocolo de trabalho da equipe de Rede Física

- Resultados esperados: Redução da sobrecarga de trabalho dos engenheiros da regional, melhorando o planejamento das ações do setor e conferindo maior previsibilidade na execução de demandas administrativas. Espera-se, ainda, reduzir a pressão por produtividade e melhorar o clima organizacional do setor.
- Estratégias de avaliação: Após 6 meses da implantação do protocolo, os engenheiros serão convidados a avaliar o clima organizacional do setor, a fim de atestar a redução na sobrecarga. Além disso, a sua produtividade será mensurada a partir do cumprimento das metas estabelecidas para entrega das planilhas. A qualidade do acompanhamento das obras será mensurada por meio da avaliação dos diretores escolares no ato de conclusão de cada obra.
- Efeitos de curto, médio e longo prazo: Maior organização dos trabalhos do setor de rede física com redução da pressão por produtividade e consequente melhoria do clima organizacional; maior previsibilidade de prazos no andamento dos atendimentos e entregas do setor; melhoria na qualidade e planejamento dos atendimentos de obra das escolas da SRE Divinópolis, favorecendo um aumento do número de escolas atendidas.

Quadro 7 - Estratégia 5: Criação de um protocolo de trabalho para a equipe de Rede Física.

Elemento	Descrição
O quê	Elaboração e implementação de um protocolo de atendimento para organização do volume de trabalhos executados por cada engenheiro do setor.
Por quê	É necessário organizar as demandas de serviços sobre a equipe de engenharia, a fim de reduzir a sua sobrecarga de trabalho — garantindo a qualidade dos atendimentos realizados — e, ao mesmo tempo, conferir maior previsibilidade de prazos à execução dos serviços administrativos do setor de Rede Física.
Onde	A elaboração e implementação deste protocolo ocorrerá dentro do setor de Rede Física da SRE Divinópolis.
Como	Será elaborada uma proposta de protocolo a ser apresentada em reunião com a equipe de engenheiros, os quais, por sua vez, irão propor adequações, estabelecendo-se coletivamente o protocolo de ação, bem como o processo de transição para sua efetivação. As definições serão registradas em ata e apresentadas à chefia imediata para ratificação. Após a aprovação final, a proposta será implementada no setor.
Quando	Até 31/10/2026.
Quem	O coordenador de Rede Física irá estudar o andamento dos processos do setor, elaborar a proposta inicial e apresentá-la aos engenheiros em reunião. Estes, por sua vez, irão propor adequações e um esquema de transição para efetivação da proposta. À chefia imediata da SRE caberá a aprovação final para implementação do novo protocolo.
Quanto	Os recursos despendidos nesta iniciativa correspondem ao tempo de trabalho de cada servidor envolvido no processo, bem como aos insumos já disponíveis para trabalho da equipe (computador, softwares, internet, etc.).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Como apontado no início deste capítulo, as estratégias indicadas não pretendem fornecer soluções instantâneas, tampouco ignoram a existência das várias limitações do campo de ação do Setor de Infraestrutura da SRE Divinópolis. Diante dessa realidade, cada uma delas foi elaborada com proposições factíveis, concretas, que buscam soluções reais e possíveis dentro do campo de atuação da equipe de Rede Física. A escolha deste caminho na elaboração do Plano de Ação teve como norte favorecer que as estratégias extrapolem as páginas desta dissertação e sejam efetivamente aplicadas em benefício da gestão da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso desta pesquisa revelou resultados muito interessantes a respeito da gestão da infraestrutura escolar da Rede Estadual de Ensino a partir do recorte espacial da SRE Divinópolis. O desenho das instituições que administram a rede física das escolas estaduais foi apresentado desde a sua base (nas próprias escolas), até o órgão central da SEE/MG, na Subsecretaria de Administração.

Neste trajeto foi possível identificar as atribuições, competências e limitações de cada um dos atores envolvidos na gestão da infraestrutura escolar. Percebeu-se, ainda, como a estrutura física das escolas é afetada pela forma como esses atores de diferentes esferas hierárquicas se relacionam, bem como pelos cálculos políticos dos *stakeholders*, os quais atuam no contexto da influência (Mainardes, 2018) e direcionam os processos de elaboração e condução da política de gestão da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis.

Foi possível mapear o perfil da regional, explicitando múltiplas evidências que comprovaram a existência de diversas dificuldades na realização de obras e manutenção predial nas escolas. Além disso, identificou-se não apenas as dimensões físicas da SRE, como também a capilaridade dos problemas que impactam na infraestrutura escolar. Estes problemas, por sua vez, espalham-se pelas etapas do processo de gestão, encontrando berço em cada uma das suas gradações hierárquicas.

Foi explicitado que o órgão central da SEE/MG é o polo concentrador das definições relativas à alocação de recursos e às diretrizes da política de infraestrutura, contemplando tanto a gestão da rede física quanto os procedimentos de administração financeira, entre eles as contratações e a prestação de contas. Os sujeitos que atuam nessa esfera de poder, por sua vez, dominam o contexto da produção de texto, ditando as normas e caminhos da política pública de maneira *top-down*.

Mesmo distantes do contexto da prática, a ação direta desses sujeitos produz impactos muito significativos nos processos desenvolvidos nas escolas. Como a responsabilidade dessa esfera de poder é predominante no sistema, é preciso destacar que ela detém um potencial transformador igualmente poderoso, capaz, por

sua vez, de moldar e redesenhar toda a política de gestão da infraestrutura escolar estadual, seja em benefício ou em prejuízo das condições físicas das escolas.

Na esfera regional, estudou-se o papel dos Burocratas de Médio Escalão que atuam na SRE Divinópolis. Eles ocupam um lugar de intermediação entre as diretrizes do governo e as demandas das escolas. Esse *lócus* de ação é marcado pela necessidade de traduzir as orientações oficiais vindas do órgão central em direcionamentos que efetivamente cumpram o seu papel regulador da política junto às escolas. Foi possível perceber que a equipe da SRE move esforços para adaptar as normativas sem descumpri-las, realizando essa tarefa com o exercício constante de conciliação entre as demandas das escolas e os interesses das chefias, muitas vezes pressionadas por cálculos políticos, tanto locais, quanto advindos do próprio governo.

Na ponta da cadeia de gestão estão os diretores escolares, que por sua vez vivem conflitos constantes em decorrência das escolhas de risco que precisam fazer a cada processo de tomada de decisões sobre a infraestrutura escolar. Notou-se que a administração dos riscos pelos diretores envolve um complexo sistema de pesos e contrapesos: as escolas apresentam desde carências de pequeno porte a patologias estruturais graves. Muitas vezes a instituição possui recursos para sanar tais problemas, porém a aplicação destas verbas apresenta dificultadores complexos e burocráticos capazes de levar os gestores a optar por não agir com receio das punições decorrentes de enganos na prestação de contas.

A análise dos dados revelou, ainda, que não existem conclusões óbvias quando se trata de gestão da infraestrutura escolar. A noção enraizada no senso comum de que faltam recursos financeiros para a manutenção predial das escolas públicas estaduais foi posta à prova. Sobretudo a partir do novo Fundeb identificou-se um aporte crescente de verbas para a educação. Por mais que boa parte deste fundo seja destinada exclusivamente aos encargos salariais com os trabalhadores da educação, o aumento dos repasses do governo federal foi significativo a ponto de impactar diretamente nos gastos obrigatórios dos entes federados com a educação.

Dessa forma, parte do orçamento obrigatório de estados e municípios – que antes do novo Fundeb era utilizado para complementar os encargos salariais – passou a não ter destino definido no orçamento da educação, aumentando significativamente o potencial de investimento de cada ente federado.

Entretanto, o trabalho revelou que todo esse potencial financeiro não necessariamente se transformou em qualidade da infraestrutura escolar na SRE Divinópolis. Esta pesquisa apresentou uma série de dificultadores que têm inviabilizado a transformação das verbas disponíveis em infraestrutura satisfatória.

Os dados coletados permitiram constatar que a burocracia geral que encharca os processos de contratação e prestação de contas é capaz não somente de produzir entraves, mas até mesmo de paralisar a ação dos diretores, que têm medo de sofrer punições severas se cometerem enganos na condução das compras e aquisição dos serviços. Esse quadro emite um alerta grave aos formuladores de políticas públicas: a burocracia estatal, no cumprimento do seu papel regulador, está inviabilizando a efetivação da finalidade para a qual ela mesma foi criada: permitir que os recursos públicos sejam plenamente transformados em benefícios reais para a população.

Se o objetivo de uma política pública é favorecer o desenvolvimento de processos de gestão eficientes e bem regulados, que atendam a uma demanda específica, a política de infraestrutura da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais está falhando miseravelmente, posto que a sua burocracia impõe empecilhos grandes o suficiente para fazer com que diretores de escolas estaduais da SRE Divinópolis cheguem ao extremo de desistir de aplicar os recursos disponíveis.

No campo dos problemas operacionais constatou-se que a falta de manutenção periódica dos prédios escolares acarreta em acúmulo e agravamento de patologias estruturais, algumas delas tão sérias que colocam em risco a integridade física das comunidades. Esse dificultador, por sua vez, é agravado pelos problemas com a burocracia geral, já mencionados. Além da burocracia, a falta de profissionalismo de boa parte das empresas que prestam serviços de infraestrutura nas escolas da regional completa esse quadro. Mesmo quando se consegue contratar uma manutenção predial ou uma obra, corre-se o risco de receber reformas mal executadas e que não eliminem os problemas de infraestrutura.

Estudando, ainda, as relações entre diretores escolares, equipe da SRE e gestores do órgão central vislumbrou-se um cenário de conflitos e tensões. Nos mecanismos de gestão persiste não somente a lógica *top-down*, como também a percepção de que as instâncias superiores insuflam medo nos seus subordinados, trabalhando numa perspectiva que enfatiza mais a punição pelos erros cometidos, que a orientação constante e a partilha de responsabilidades. Esse sistema de ação,

associado às pressões por produtividade e à autonomia restrita dos sujeitos, afeta diretamente o clima organizacional da gestão, tanto internamente – na equipe da SRE – quanto na relação entre regional e escolas.

A relevância deste trabalho consistiu justamente em explicitar essas dificuldades na gestão da infraestrutura escolar da SRE Divinópolis, possibilitando a elaboração de estratégias capazes de aprimorar a qualidade da rede física das escolas por meio de propostas que têm o objetivo de combater os problemas de maneira qualificada. A partir desta pesquisa, as propostas de renovação da gestão de infraestrutura escolar na regional puderam partir de elementos construídos sobre bases científico-metodológicas, não precisando tatear entre o senso comum e a experiência pessoal dos seus atores, o que, por sua vez, aumenta as chances de entrega de uma política de infraestrutura bem sucedida.

Além disso, este trabalho tem potencial para auxiliar na reelaboração dos processos de gestão de todas as 47 regionais da SEE/MG, já que elas apresentam a mesma estrutura organizacional e estão sob as mesmas diretrizes oficiais que partem do órgão central. Neste sentido, a pesquisa em tela também pode ser expandida para as outras regionais do estado de Minas Gerais, permitindo o mapeamento de novas dificuldades e suas origens.

Outro aspecto relevante para a elaboração de políticas públicas de infraestrutura escolar foi o detalhamento que a pesquisa ofereceu a respeito das dificuldades experimentadas no contexto da prática. Se bem aproveitado, esse detalhamento pode promover a aproximação entre os elaboradores dessas políticas – que circulam no contexto de produção de texto – e as experiências concretas vivenciadas pelos Burocratas em Nível de Rua e de Médio Escalão. Esse encontro de realidades, longe de produzir um choque, tem potencial para florescer propostas concretas e mais coerentes com o universo da prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Nelson Cardoso. O Fundeb permanente em tempos de pandemia. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, e249631, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/G33VWr5XX7rpXRFJSCM9myP/> Acesso em: 25 abr. 2026.

ANDRADE, Regina Lemos de. *O impacto do orçamento impositivo na alocação de recursos destinados à indução de políticas públicas*. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/d068af4d-d1fb-496c-a3bd-7c715f1ecc56>. Acesso em: 24 maio 2026.

ARAÚJO NETO, Paschoal Gavazza de. (2015). A Manutenção Predial nas Edificações Públicas, um Estudo sobre a Legislação. **E&S Engineering and Science**, 3(1), 85-93. <https://doi.org/10.18607/ES201532557> (<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/eng/article/view/2557/1725>) Acesso em 20 set 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 5674: **Manutenção de edificações - Procedimento**. Rio de Janeiro, 1999. https://www.sinduscon-caxias.com.br/uploads/files/nbr_05674_nb_595_manutencao_de_edificacoes_procedimento.pdf Acesso em 20 set 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em 23 mai 2026

BELCHIOR. *Alucinação*. Intérprete: Belchior. In: **ALUCINAÇÃO**. Rio de Janeiro: Philips, 1976. Faixa 6. Disponível em: Apple Music – Alucinação (álbum). Acesso em: 31 maio 2026.

BORN, Roger; GARCIA, Adalberto; MACHADO, Cássio; FIORI, Gabriel, NUNES, Geraldo; BITTENCOURT, Paulo. **Construindo o plano estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Brasília, DF: INEP, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 31 maio 2026.

BRASIL. **LEI Nº 9.394**, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Congresso Nacional. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 16 ago. 2025.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/blob/baixar/32890> Acesso em: 16 ago. 2025

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020**. Altera a Constituição Federal para tornar permanente o Fundeb e dispor sobre o financiamento da educação básica. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc108.htm. Acesso em: 25 abr. 2026.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Manual de orientação do novo Fundeb**. Brasília: FNDE, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/Fundeb/ManualNovoFundeb2021.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2026.

BRASIL. **PROJETO DE LEI Nº 2.614, DE 2024**. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2024-2034. Brasília/DF: Congresso Nacional. 2024a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Projetos/Ato_2023_2026/2024/PL/pl-2614.htm Acesso em: 16 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **IA Generativa no serviço público: definições, usos e boas práticas**. Brasília, DF: MGI, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-dados/inteligencia-artificial-1/ia-generativa-no-servico-publico.pdf>. Acesso em: 23 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Cartilha do Novo Fundeb**. Brasília, DF: FNDE, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/Fundeb/manuais-a-cartilhas-1/Cartilha_v_final_01_08_2025.pdf. Acesso em: 25 abr. 2026.

CARDOSO SAMPAIO, R., CHAGAS, V., SINIMBU SANCHEZ, C., GONÇALVES, J., Borges, T., BRUM Alison, M., SCHWARZER Paz, F. (2024). Uma revisão de escopo assistida por inteligência artificial (IA) sobre usos emergentes de IA na pesquisa qualitativa e suas considerações éticas. **Revista Pesquisa Qualitativa**, 12(30), p. 1-28. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/729/467>. Acesso em 05 jun. 2026.

CASTRO, Cláudio de Moura; FLETCHER, Philip. **A escola que os brasileiros frequentaram em 1985**. IPEA. 1986.

CONDE, Eduardo Salomão. Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 78–100, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32345>. Acesso em: 05 jun. 2026.

D'ANGELO, A. C. A.; GUIMARÃES, I. F. G.; VALE, C. M. Causas de atrasos na conclusão de obras públicas: uma análise comparativa por pesquisa bibliométrica e estudo de caso. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, 14(1), 2023, jan./abr.2023. p.

190-218. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8908185>
Acesso em 05 jun. 2026.

DELGADO, João P.; CARVALHO, João M. E.; ROMÃO, Paula, MARTINS, Pedro. Que fatores contribuem para o sucesso da gestão escolar? A perspectiva dos diretores. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 34, n. 1, 2021. Disponível em: <https://repositorio.upt.pt/server/api/core/bitstreams/4026f852-21e2-416e-8567-225df5cd658d/content> Acesso em 05jun. 2026

DIFICULDADE. In: MICHAELIS. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2009. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/dificuldade>. Acesso em: 05 jun. 2026.

DIFICULDADE. in **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**. 2025. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/dificuldade> Acesso em 05 jun. 2026.

DOURADO, Luiz Fernandes; ARAÚJO, Walisson Maurício Pinho de. Financiamento da educação, Fundeb e direito à educação: educação pública de qualidade social e com gestão pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 38, n. 1, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/126444>. Acesso em: 05 jun. 2026.

FARIA, Rodrigo Oliveira de. **Emendas parlamentares e processo orçamentário no presidencialismo de coalizão**. 2023. 394 f. Tese (Doutorado em Direito Econômico, Financeiro e Tributário) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/3WwbbCK>. Acesso em: 25 abr 2026.

FEIJÓ, Marianne; MACEDO, Rosa Maria Stefanini de. Gênero, cultura e rede social: a construção social da desigualdade de gênero por meio da linguagem, **Nova Perspectiva Sistêmica**, v. 21, n. 44, p. 21-34, 2012. Disponível em: <https://revistanps.emnuvens.com.br/nps/article/view/249/242>. Acesso em: 05 jun. 2026.

GARCIA, P. S. Um estudo de caso analisando a infraestrutura das escolas de ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, Curitiba, v. 9, n. 23, p. 137-159, set./dez. 2014.

GOUVEIA, A. B. Valorização do magistério e o novo Fundeb: desafios no contexto de austeridade fiscal. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 15, n. 33, p. 751–766, 2022. DOI: 10.22420/rde.v15i33.1309. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/1309>. Acesso em: 5 jun. 2026.

HEES, L. W. B.; PIMENTEL, M. R. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional / School management: leadership styles and the reflexes on the organizational climate. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 5, p. 47810–47819, 2021. DOI: 10.34117/bjdv.v7i5.29693. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/29693>. Acesso em: 16 ago. 2025.

LEAL, E. O. .; ARAÚJO, D. S. de .; PIRES, R. C. S. . Elaboração de Plano de Manutenção Predial nas Escolas Públicas. In.: PIRES, R. C. S. .; FARIAS, B. M. de .; ARAÚJO, D. S. de .; SILVA, F. da .; NASCIMENTO, J. O. do .; SILVA, L. dos S. .; SANTOS, L. R. dos . **Construção Civil: Engenharia e Inovação** - Vol. 5. Epitaya E-books, [S. l.], v. 1, n. 32, p. 1-233, 2023. DOI: 10.47879/ed.ep.2023724. Disponível em: <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/735>. Acesso em: 5 jun. 2026

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public service. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOPES, Júnia Queli Martins. **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EQUIPES GERENCIAIS ESCOLARES**: Estudo de caso da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas - MG. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2024.

LOTTA, Gabriela. O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, C. A (org). **Implementação de Políticas Públicas**: teoria e prática. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012. p. 20-49.

LOTTA Gabriela Spanguero; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Burocracia de médio escalão**: perfil, trajetória e atuação. Brasília: ENAP, 2015.

MACHADO, Raphael; DAVID, Rodrigo; SOUZA, Rodolfo. **A Inteligência Artificial Generativa no Ecossistema Acadêmico**: Uma Análise de Aplicações, Desafios e Oportunidades para a Pesquisa, o Ensino e a Divulgação Científica. [S. l.]: Surrete Tecnologia, jul. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.03106>. Acesso em: 06 jun. 2026.

MAINARDES, Jefferson. A Abordagem do Ciclo de Políticas: Explorando Alguns Desafios da Sua Utilização no Campo da Política Educacional. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S. l.], v. 12, 2018. DOI: 10.5380/jpe.v12i0.59217. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/59217> Acesso em: 22 nov. 2024.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem Do Ciclo De Políticas: Uma Contribuição Para A Análise De Políticas Educacionais. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/NGFTXWNtTvXyYtCQHCJFyhsJ/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 06 jun. 2026.

MGS. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.mgs.srv.br/detalhe-da-materia/info/nbs/6496> Acesso em 06 jun. 2026.

MINAS GERAIS. **RESOLUÇÃO SEE Nº 4.782, DE 04 DE NOVEMBRO DE 2022**. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos.

Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 2022. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=29996-resolucao-see-n-4782-2022?layout=print#:~:text=Estabelece%20normas%20para%20o%20processo,trata%20de%20outros%20dispositivos%20correlatos. Acesso em: 06 jun. 2026.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.709, de 26/10/2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais. 2023. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/> Acesso em 06 jun. 2026.

MINAS GERAIS. **Manual de Manutenção dos Prédios Escolares. Belo Horizonte: SEE/Superintendência de Infraestrutura e Logística**, 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/11/MANUAL-DE-MANUTENCAO-DOS-PREDIOS-ESCOLARES.pdf.pdf> Acesso em 06 jun. 2026.

MINAS GERAIS. **INSTRUÇÃO DE TRABALHO**. A Instrução de Trabalho vem estabelecer critérios quanto aos procedimentos a serem desenvolvidos pelo Coordenador de Rede Física e do corpo técnico do quadro de pessoal do Setor de Rede Física, das SRE's e do Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE/DORE, 2025a. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1Osp06tAHViW4zShtBEEdDf-UdEPlps2T/view?usp=drive_link Acesso em 06 jun. 2026.

MINAS GERAIS. **INSTRUÇÃO NORMATIVA SA/SEE Nº 02/2025**. Dispõe sobre a transferência, execução e prestação de contas dos recursos financeiros repassados às Caixas Escolares das Unidades Estaduais de Ensino, no âmbito do Termo de Compromisso Anual de Manutenção Predial. Belo Horizonte: SEE, 2025b. Disponível em: https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2025/04/SEI_112295294_Instrucao_SEE_N_02_2025.pdf Acesso em: 17 ago. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 5.210**, de 13 de novembro de 2025. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades Escolares na Rede Estadual da SEE/MG. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 14 nov. 2025c. Disponível em: <https://share.google/BTaugbgD7A4SoszX> Acesso em: 06 jun. 2026.

MINAS GERAIS. **RESOLUÇÃO SEE Nº 5.131/2025, 24 DE FEVEREIRO DE 2025..** Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às unidades de ensino da rede estadual. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação, 2025d. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2026/01/RESOLU1-1.pdf> Acesso em: 06 jun. 2026.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; Secretaria de Estado de Educação. **Edital SEPLAG/SEE nº 01/2025: concurso público 2025**. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2025e. Disponível em: https://cdnsite.consulplan.net/concursos/1769%20/%2010_1888020.pdf. Acesso em: 24 maio 2026.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MOURA, Adriana Borges Ferro; LIMA, Maria da Glória Soares Barbosa. A reinvenção da roda: roda de conversa, um instrumento metodológico. In: **Interfaces da Educação**. Paranaíba. V. 5. N. 15. 2014. p. 24-35.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. **Projeto História**, São Paulo, v. 10, p. 7-28, dez. 1993. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/revph/article/view/12101/8763> Acesso em: 06 jun. 2026.

OLIVEIRA, Albertina L.; VIEIRA, Cristina C.; AMARAL, Marco A. F.. O questionário online na investigação em educação: reflexões epistemológicas, metodológicas e éticas. In: NOBRE, Ana; MOURAZ, Ana; DUARTE, Marina. **Portas que o digital abriu na investigação em educação**. Universidade Aberta 2021, Lisboa/Portugal, 2021, Coleção Educação a Distância e eLearning, N.º 15, p. 39 – 67.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. *Revista Linhas*, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210–236, 2023. DOI: 10.5965/1984723824552023210. Disponível em: <https://periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779>. Acesso em: 6 jun. 2026.

OLIVEIRA, Vanessa Elias de; ABRUCIO, Fernando Luiz. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. In.: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analítica. Brasília : Ipea : Enap, 2018. p.207-226.

PEREIRA, Shirlene; PORTO-BELLINI, Carlo G.; SATUR, Roberto; SILVA, Alandey. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO ESCOLAR E REFLEXOS NO DESEMPENHO ACADÊMICO: Estudo 5W2H em Escola Pública. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 22, n. 2, p. 452–464, 2025. DOI: 10.31510/infa.v22i2.2332. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/2332>. Acesso em: 6 jun. 2026.

PEREZ, Carmen Pedrosa. **PROPOSTA E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE QUALIDADE PARA OBRAS PÚBLICAS DE PEQUENO PORTE**. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

PETRUS, Leonardo. **Análise dos impactos dos investimentos em infraestrutura escolar no desempenho das unidades estaduais de ensino de Minas Gerais**. 2013.181f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública,) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora/MG, 2013.

RESENDE, Carolina; PIRES, Manoel. **Uma avaliação da problemática das emendas parlamentares**. FGV IBRE, 2024. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/texto-discussao/uma-avaliacao-da-problematika-das-emendas-parlamentares> Acesso em 06 jun. 2026.

SALES, ADRIANE MARTINS. **A influência do ATB/auxiliar da área financeira na gestão das escolas estaduais da SRE/Ubá**. 2017.181f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública,) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora/MG, 2017.

SANT'ANNA, Márcia. Preservação como prática: sujeitos, objetos, concepções e instrumentos. In: REZENDE, Maria Beatriz; GRIECO, Bettina; TEIXEIRA, Luciano; THOMPSON, Analucia (Orgs.). **Dicionário IPHAN de Patrimônio Cultural**. 1. ed. Rio de Janeiro; Brasília: IPHAN/DAF/Copedoc, 2015..

SANTOS, Fábio Augusto Silva; HEBER, Florence; BATISTA, Karen; MARTINS, Ingrid de Matos. ANÁLISE DOS PROBLEMAS E CONFLITOS NAS OBRAS PÚBLICAS EM SERGIPE A PARTIR DA TEORIA DA AGÊNCIA. **Revista Gestão e Organizações**, v. 06, n. 01, Jan/Mar. 2021. p. 82-102. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/4768> Acesso em: 06 jun. 2026.

SILVA, Rogério. Teorias de mudança: lógica, processo e uso. **Revista Aval**, Fortaleza, v. 4, n. 18, jul./dez. 2020. p. 237-246Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/aval/article/view/61651/162645>. Acesso em 06 jun. 2026.

SOARES NETO, J. J.; JESUS, G. R. de; KARINO, C. A.; ANDRADE, D. F. de. Uma escala para medir a infraestrutura escolar. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 24, n. 54, 2013. p. 78–99Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/1903>. Acesso em: 6 jun. 2026.

SOUSA, J. E. de M.; BRITO, M. A. de. A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NA GESTÃO EMPRESARIAL. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. e3663, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N3-122. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3663>. Acesso em: 6 jun. 2026.

SOUZA, Antônio Artur de. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

TAMIÃO, C. T. M.; MACHADO, C. O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar? **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 16, e87161, 2022. p. 1-20. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-19692022000100132 Acesso em: 06 jun. 2026.

UNESCO. **Qualidade da infraestrutura das escolas públicas do ensino fundamental no Brasil**. Brasília: UNESCO, 2019. 124f. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368757> Acesso em: 06 jun. 2026.

VANDRESEN, Ana S. Ribeiro; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. **Conhecimentos administrativos necessários para o gestor**. 2014. Disponível em: <https://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/352-4.pdf> Acesso em: 06 jun. 2026.

VASCONCELOS, Joyciane Coelho et al. Infraestrutura escolar e investimentos públicos em Educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S.l.], v. 29, n. 113, p. 874-898, out. 2021. ISSN 1809-4465. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/2245> Acesso em: 06 jun. 2026.

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

1ª parte: Perguntas iniciais e percurso exploratório

1. Para começarmos preciso conhecer um pouco sobre você... Sua formação e trajetória profissional até o momento. Há quanto tempo você exerce a função de diretor escolar?
2. Você já foi diretor em outras redes e/ou tem outras experiências como gestor?
3. Agora, vamos iniciar nossa conversa/entrevista tratando, especificamente, do tema construção civil. Como você definiria seu nível de conhecimento nesse campo? Esse conhecimento da construção civil tem alguma relação com sua formação, com experiência profissional ou pessoal?
 - a. Você sente falta de ter algum curso ou formação mais específica nessa área?
4. De um modo geral, como você avalia o estado de conservação da estrutura física da sua escola?
5. Sua escola apresenta problemas de infraestrutura recorrentes?
 - a. Se apresenta, de que tipo são esses problemas? O que mais aparece como problema de infraestrutura?
6. Assim que você se depara com algum problema de infraestrutura, como você o resolve? Qual caminho você percorre pra buscar uma solução?
7. No decorrer desse caminho, que dificuldades você encontra pra resolver os problemas de infraestrutura? Dê alguns exemplos.

2ª parte: Perguntas gerais

8. Quando você está realizando obras e/ou reformas na escola, você percebe alguma influência do seu gênero nesse processo? Você acha que o (gênero contrário do entrevistado) teria mais facilidade ou dificuldade para lidar com os processos de gestão da infraestrutura da escola ou o gênero não faz diferença nenhuma nesse processo?
9. Na sua visão, a escola tem recursos financeiros suficientes pra atender as necessidades básicas de infraestrutura? Justifique.
10. Ao se deparar um problema qualquer de infraestrutura, você consegue identificar com clareza se ele deve ser resolvido com um processo de obra ou de manutenção predial?

- a. Se não, como você resolve esse impasse?
 - b. Quais são as principais diferenças entre os processos de obra e os de manutenção predial?
 - c. O que você considera mais fácil e mais difícil em cada um deles?
- 11.** Qual é a sua opinião sobre as orientações oficiais expedidas pela SEE/MG (Manual de Manutenção dos Prédios Escolares e IN 02/2025)? Elas te ajudam a gerir os problemas de infraestrutura da escola? Justifique
- a. Você costuma tirar suas dúvidas buscando nos documentos ou buscando o auxílio direto da SRE? O que você melhor, mais fácil...? Justifique

3ª parte: Perguntas específicas (somente para os diretores cujas escolas abarcarem as características mencionadas nas perguntas):

- 12.** O fato de você gerir uma escola localizada na zona rural interfere de alguma forma nos processos de gestão da infraestrutura? Em quê? Como?
- 13.** O fato de você gerir uma escola tombada pelo patrimônio histórico interfere de alguma forma nos processos de gestão da infraestrutura? Em quê? Como?

4ª parte: Perguntas finais:

- 14.** Enumere em ordem de prioridade as 5 maiores dificuldades que você enfrenta na gestão da infraestrutura da sua escola.
- 15.** Na sua opinião, o que a SRE Divinópolis pode fazer para melhorar/facilitar a gestão da infraestrutura nas escolas estaduais?

APÊNDICE B – Roteiro da roda de conversa

Introdução:

- A. Explicar a questão e os objetivos da pesquisa, bem como as características específicas do Mestrado Profissional (Plano de Ação).
 - a. Questão da pesquisa: quais as dificuldades encontradas pelos diretores das escolas estaduais e pelo setor de Rede Física na manutenção da infraestrutura e na realização de obras nas escolas da SRE Divinópolis?
 - b. Objetivos:
 - i. Geral: compreender tais dificuldades visando propor ações que viabilizem melhorar a eficiência dos processos de gestão de infraestrutura conduzidos pela regional Divinópolis.
 - ii. Específicos: **Mapear** as dificuldades encontradas pelos diretores das escolas estaduais e pelo setor de Rede Física na manutenção da infraestrutura e na realização de obras nas escolas da SRE Divinópolis; **Analisar** essas mesmas dificuldades entrecruzando os dados coletados no campo de pesquisa e **Propor** ações com vistas a otimizar/melhorar a eficiência dos serviços prestados pelo setor de Rede Física da regional.
- B. Explicar sobre o sigilo na identificação dos participantes, o uso de pseudônimos, entre outros cuidados.
- C. Esclarecer dúvidas afirmando que:
 - a. Todos terão acesso à transcrição da roda de conversa para aprovação antes da utilização na pesquisa.
 - b. Todos podem e devem participar em todas as etapas da roda de conversa, pois a perspectiva de cada um é muito valiosa.
 - c. Explicar o método de condução da roda de conversa: estratégia de propor afirmações polêmicas e/ou perguntas para serem debatidas pelo grupo, seja concordando, seja refutando.
- D. Colher as assinaturas nos TCLE.
- E. Iniciar gravação

1º bloco: Fila de atendimento / emendas

Afirmativas:

- É melhor pra nós quando a chefia já define a fila de obras de uma vez.
 - A definição da fila de atendimentos é o que mais impacta na gestão da infraestrutura das escolas como um todo.
 - A chefia sempre considera o parecer da equipe de Rede Física para definir a fila de atendimento de obras.
 - A equipe considera somente a indicação da chefia para definir quais escolas receberão obras.
- *Expectativas sobre o 1º bloco:*
 - *A visão da equipe sobre a forma como a fila de atendimentos de obra caminha (escolas que mais precisam X escolas com apadrinhamento político e emendas).*
 - *O quanto a visão técnica da equipe influencia na definição da fila de atendimento na SRE Divinópolis.*
 - *Discricionariedade da equipe na elaboração de processos de obras*

2º bloco: Diferença entre manutenção e obras; orientações às escolas (discricionariedade); orientações oficiais SEE/MG

Afirmativas:

- As orientações oficiais são completamente desnecessárias, a gente mesmo conseguiria definir como conduzir a gestão de infraestrutura da regional.
 - A equipe da SRE consegue escrever um manual de orientações muito melhor do que o oficial, mais claro e juridicamente correto!
 - A formação que demos às escolas foi muito mais válida que o manual e a IN 02, porque os diretores às vezes nem leem as orientações. Eles só entendem quando a gente explica as orientações.
- *Expectativas sobre o 2º bloco:*
 - *Visão da equipe sobre as contradições das orientações oficiais e seus impactos no processo, sobretudo quanto à insegurança das*

escolas e do setor de Rede Física sobre como escolher entre obra ou manutenção

- *A visão da equipe sobre as diferenças práticas entre os processos de obra e os de manutenção predial.*
- *Discricionariedade e conflito da equipe ao orientar as escolas entre solicitar um processo de obras ou executar a intervenção como manutenção predial.*

3º bloco: Fluxo de obras

Afirmativas:

- O fluxo de obras é completamente ineficiente porque envolve muitos setores e pessoas, tanto dentro na SRE, quanto no órgão central.
- O setor de Rede Física só precisa existir por causa desse fluxo de obras. Se não fosse o fluxo as escolas mesmo poderiam resolver os problemas de infraestrutura de maneira muito melhor.
- O que mais dificulta o fluxo de obras são as fragilidades e limitações internas, do próprio setor de Rede Física e da SRE como um todo.
 - *Expectativas sobre o 3º bloco:*
 - *As dificuldades enfrentadas em cada etapa do fluxo de obras.*
 - *A visão da equipe, do ponto de vista da gestão de infraestrutura escolar, a respeito da eficiência e efetividade deste fluxo: que tipo de entraves o fluxo impõe? Eles são ferramentas burocráticas necessárias ou apenas entraves que poderiam ser dispensados?*

4º bloco: Processo de condução das obras

Perguntas / solicitações:

- Do início ao encerramento de uma obra, quais são as dificuldades enfrentadas pelo setor de Rede Física?
- Relate algumas experiências que vocês viveram na condução dos processos de obra pra exemplificar as dificuldades enfrentadas na execução e acompanhamento das obras.

- *Expectativas sobre o 4º bloco:*
 - *As dificuldades na condução de todo o processo de execução das obras em si: problemas na fiscalização, problemas na realização dos ajustes, complicadores inerentes às expectativas políticas sobre a obra, dificuldades em lidar com as empresas, problemas com a garantia da qualidade da obra, etc.*

5º bloco: Finalização; sugestões para melhoria dos processos

Perguntas:

- Se você tivesse o poder de decisão sobre todo o processo de gestão da infraestrutura, o que você faria para torná-lo melhor, mais eficiente, mais eficaz?
- No decorrer do tempo (em outras gestões), o fluxo de obra já foi diferente? O que era melhor e o que era pior?
- Considerando a nossa realidade, o que podemos fazer ou que medidas e estratégias podemos implementar para melhorar os processos de gestão da infraestrutura das escolas da regional?

- *Expectativas sobre o 5º bloco:*
 - *A visão da equipe a respeito do que poderia ser feito pelo órgão central para otimizar os processos de gestão da infraestrutura como um todo.*
 - *Uma perspectiva real e factível do que pode ser implementado pela equipe de Rede Física para melhoria dos processos de gestão de infraestrutura.*

APÊNDICE C – Questionário

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: *as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos diretores.*

Esta pesquisa faz parte do **Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**, da Faculdade de Educação, da **Universidade Federal de Juiz de Fora** e aborda as dificuldades na realização de obras e reformas nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino (SRE) Divinópolis, que atende 124 unidades em 30 municípios de Minas Gerais.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é melhorar a eficiência e a qualidade na realização das obras e manutenção da infraestrutura das escolas estaduais da SRE Divinópolis. **Nesta pesquisa pretendemos compreender as dificuldades das escolas estaduais e do setor de Rede Física na manutenção da infraestrutura e na realização de obras nas escolas da SRE Divinópolis visando propor ações que viabilizem melhorar a eficiência deste processo.**

Caso você concorde em participar, você responderá a um questionário que será registrado por meio deste formulário digital e suas respostas serão analisadas pelo pesquisador.

Esta pesquisa tem alguns riscos, tais como a exposição da sua identidade ou mesmo submetê-lo a algum tipo de nervosismo, timidez, vergonha, cansaço, aborrecimento, estresse, entre outros fatores dessa natureza. Porém, para diminuir a chance desses riscos acontecerem será garantido o sigilo sobre os dados coletados, dificultando a sua identificação como participante. O pesquisador, ainda, compromete-se a garantir o seu acesso gratuito e por tempo indeterminado aos resultados da pesquisa.

Em contrapartida **a pesquisa pode contribuir para apontar caminhos capazes de otimizar os processos de realização de obras nas escolas estaduais da SRE Divinópolis como um todo, bem como reorientar a organização interna do setor de infraestrutura da SRE e a forma como essas escolas são atendidas por ele a fim de melhorar os processos de realização de obras na regional.**

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). O pesquisador não terá acesso aos seus dados pessoais. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será

28/02/2026, 15:59 Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...
 identificado(a) em nenhuma publicação.

Observação:

1. A tramitação deste termo em meio digital dispensa a necessidade de assinatura impressa, sendo a autenticação de veracidade ratificada por meio do acesso do respondente ao e-mail institucional da unidade escolar gerida por ele.
2. Este termo tramitará apenas em meio digital e será incorporado ao questionário como sendo a primeira seção de resposta. Caso o respondente assinale que não concorda com os termos e/ou não deseja participar da pesquisa o questionário será automaticamente encerrado.
3. Instruções gerais: As respostas a este questionário são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. **Não há respostas certas ou erradas. Solicita-se que as questões sejam respondidas com base nos seus dados e na sua experiência como diretor(a) escolar com a maior sinceridade possível!**
4. Você deve gastar de **10 a 15min** para responder todo o questionário.

Dados do pesquisador:

- Leandro Reis de Melo
- Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/ CAEd/ Faculdade de Educação/ Universidade Federal de Juiz de Fora - CEP: 36036-900
- Fone: (37) 9.9138-9137 - E-mail: leandorm.ppgp2023.see@caed.ufjf.br

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Ao marcar no quadrinho abaixo que você confirma que leu, compreendeu e concorda com os termos desta pesquisa. Você estará autorizando o pesquisador a coletar, estudar e divulgar as informações registradas no questionário que segue. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. O pesquisador tratará todos os dados com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde) e utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Declaro que li e compreendi o conteúdo deste termo, que também concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas *Pular para a pergunta 2*
- ☐ Não concordo com os termos e/ou não desejo participar desta pesquisa

Auto declaração como diretor escolar

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

2. Declaro abaixo que sou o diretor escolar de uma escola estadual da SRE Divinópolis. *

Marcar apenas uma oval.

☐ SIM *Pular para a pergunta 3*

☐ Não sou o diretor

BLOCO 1 – Perfil do(a) Diretor(a)

Responda de acordo com o seu perfil.

3. Qual é o meu gênero? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino *Pular para a pergunta 4*

☐ Masculino *Pular para a pergunta 5*

☐ Prefiro não declarar *Pular para a pergunta 6*

Gênero - Feminino

4. Ao tentar resolver os problemas de infraestrutura da sua escola, você sente que sofre preconceito por ser mulher? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

Pular para a pergunta 6

Gênero - Masculino

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

5. Você sente que, por ser homem, consegue resolver os problemas de infraestrutura da sua escola com mais facilidade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Pular para a pergunta 6

BLOCO 1 – Perfil do(a) Diretor(a)

6. Há quanto tempo exerce a função de diretor(a) escolar: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 6 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. Qual é a sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Entre 18 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Entre 41 e 50 anos
- ☐ Entre 51 e 60 anos
- ☐ Mais de 61 anos

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

8. Antes ou durante o exercício da função de diretor(a), você adquiriu algum conhecimento técnico relacionado à construção civil (formação acadêmica, cursos, experiências práticas)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim, em nível básico *Pular para a pergunta 9*
- ☐ Sim, em nível intermediário *Pular para a pergunta 9*
- ☐ Sim, em nível avançado *Pular para a pergunta 9*
- ☐ Não *Pular para a pergunta 10*

Conhecimento técnico em construção civil

9. Esse conhecimento técnico decorre principalmente de: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Formação acadêmica
- ☐ Experiência profissional anterior
- ☐ Experiência pessoal (ex.: obras ou reformas próprias)

BLOCO 2 - Caracterização do prédio escolar

Responda com base nas características da escola dirigida por você.

10. Marque abaixo as modalidades de ensino que são ofertadas pela sua escola: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Ensino Fundamental - Anos iniciais
- ☐ Ensino Fundamental - Anos finais
- ☐ Ensino Médio
- ☐ EFTI - Ensino Fundamental de Tempo Integral
- ☐ EMTI - Ensino Médio de Tempo Integral
- ☐ Educação de Jovens e Adultos (EJA)
- ☐ Outra:

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

11. Qual é o número de alunos atendidos pela sua escola? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 150
- ☐ De 151 a 300
- ☐ De 301 a 600
- ☐ De 601 a 1000
- ☐ Acima de 1000

12. Assinale abaixo quais desses ambiente sua escola possui: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Banheiros para os alunos
- ☐ Banheiro para deficientes físicos
- ☐ Banheiros exclusivos para funcionários
- ☐ Cozinha
- ☐ Refeitório
- ☐ Área de serviço
- ☐ Almoxarifado / Depósito
- ☐ Secretaria
- ☐ Sala exclusiva para direção / Vice-direção
- ☐ Sala exclusiva de supervisão / coordenação pedagógica
- ☐ Sala dos professores
- ☐ Biblioteca
- ☐ Auditório / Sala multimeios
- ☐ Laboratório de informática
- ☐ Laboratório de ciências
- ☐ Sala Recurso Multifuncional
- ☐ Quadra esportiva coberta
- ☐ Quadra esportiva descoberta
- ☐ Pátio coberto
- ☐ Pátio descoberto
- ☐ Parque infantil
- ☐ Área verde / Jardim / Horta

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

13. Quantas salas de aula existem na sua escola? *

Marcar apenas uma oval.☐ Menos de 5☐ De 6 a 10☐ De 10 a 15☐ De 15 a 20☐ Mais de 20

14. Como você avalia o estado geral de conservação da estrutura física da sua escola? *

Marcar apenas uma oval.☐ Muito bom☐ Satisfatório☐ Ruim☐ Muito ruim

15. A escola apresenta problemas estruturais recorrentes? *

(ex.: infiltrações, rachaduras, goteiras, áreas de alagamento, problemas elétricos ou hidráulicos mais graves, etc.)

Marcar apenas uma oval.☐ Não☐ Sim, poucos☐ Sim, alguns☐ Sim, vários

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

16. Em que região do município a escola está localizada? *

Se houver um 2º endereço, considere apenas o prédio principal

Marcar apenas uma oval.

☐ Área urbana

☐ Área rural

17. A sua escola possui algum 2º endereço (prédio anexo)? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

18. Qual é a situação jurídica do imóvel da sua escola? *

Se houver um 2º endereço, considere apenas o prédio principal

Marcar apenas uma oval.

☐ Imóvel próprio: pertence ao Estado de Minas Gerais

☐ Imóvel cedido ao Estado. A situação está regular e o termo de cessão está vigente.

☐ Outra situação (aluguel, cessão irregular, ausência de registro, etc.)

☐ Não sei informar

19. O prédio escolar é tombado ou protegido pelo patrimônio histórico? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim *Pular para a pergunta 20*

☐ Não *Pular para a pergunta 21*

☐ Não sei informar *Pular para a pergunta 21*

Tombamento pelo patrimônio histórico

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

20. O fato da sua escola ser tombada pelo patrimônio histórico interfere nos processos de obra e manutenção predial? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Interfere muito, pois é muito difícil realizar os serviços dentro das regras de preservação do patrimônio.
- ☐ Interfere, porém consigo cuidar da infraestrutura da escola sem maiores problemas.
- ☐ Não interfere.

BLOCO 2 - Caracterização do prédio escolar

21. Entre 2020 e 2025 a sua escola recebeu alguma obra realizada pela SRE? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei informar

22. Atualmente a escola tem necessidade de realizar alguma obra? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

BLOCO 3 – Recursos financeiros e gestão da infraestrutura escolar

Responda as perguntas abaixo de acordo com a sua opinião. **Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas.**

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

23. Os recursos financeiros disponíveis para manutenção predial da minha escola *
são suficientes para atender às necessidades básicas de infraestrutura?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim *Pular para a pergunta 24*

☐ Não *Pular para a pergunta 25*

Recursos financeiros são suficientes na minha escola.

24. Analise as afirmativas abaixo e marque o seu grau de concordância com *
relação a cada uma delas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo muito
Mesmo com recursos financeiros, encontro dificuldades para resolver os problemas de manutenção predial.	☐	☐	☐	☐
Mesmo tendo o dinheiro na conta da escola, nem sempre posso aplicá-lo naquilo que é de fato necessário.	☐	☐	☐	☐

Pular para a pergunta 26

Recursos financeiros não são suficientes na minha escola.

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

25. Analise as afirmativas abaixo e marque o seu grau de concordância com relação a cada uma delas. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo muito
A falta de recursos financeiros é o que mais dificulta a manutenção predial na minha escola	☐	☐	☐	☐
Mesmo se eu tivesse o dinheiro na conta da escola, eu não poderia aplicá-lo naquilo que é de fato necessário.	☐	☐	☐	☐

Pular para a pergunta 26

BLOCO 5 – Orientações oficiais e gestão da infraestrutura escolar

Sobre as orientações oficiais expedidas pela SEE/MG e SRE a respeito de obras e manutenção predial, considere sobretudo o Manual de Manutenção dos Prédios Escolares e a Instrução Normativa 02/2025

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

26. Analise as afirmativas abaixo e marque o seu grau de concordância com relação a cada uma delas.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo muito
As orientações oficiais me ajudam muito na gestão da infraestrutura da minha escola.	☐	☐	☐	☐
As orientações oficiais são muito claras e de fácil entendimento.	☐	☐	☐	☐
Não tenho problemas para diferenciar quais serviços podem ser classificados como manutenção predial e quais configuram obras de acordo com as orientações oficiais.	☐	☐	☐	☐
As diretrizes oficiais facilitam a gestão da infraestrutura escolar.	☐	☐	☐	☐

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

27. Analise as afirmativas abaixo e marque o seu grau de concordância com relação a cada uma delas.

*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo muito
As diretrizes oficiais são muito importantes para garantir a boa realização dos serviços de infraestrutura	☐	☐	☐	☐
Acho mais seguro buscar orientações diretamente com a equipe da SRE do que nos documentos oficiais.	☐	☐	☐	☐
Mesmo buscando orientações com a equipe da SRE não me sinto seguro para aplicar os recursos e executar os processos de manutenção predial na minha escola.	☐	☐	☐	☐

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

BLOCO 6 – Diferenças entre obras e manutenção predial

Responda as perguntas abaixo considerando as diferenças entre os processos de obra e de manutenção predial.

28. Durante a sua gestão você vivenciou alguma obra realizada pela SRE na sua escola? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

29. Ao se deparar com um problema de infraestrutura na sua escola, você consegue identificar com clareza se ele deve ser resolvido com um processo de obra ou de manutenção predial? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

30. Você prefere resolver os problemas de infraestrutura da sua escola por meio de um processo de obras ou de manutenção predial? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Obras *Pular para a pergunta 31*

☐ Manutenção Predial *Pular para a pergunta 32*

Preferência por processo de obras

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

31. Marque abaixo as opções que justificam a sua preferência por um processo de obras: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Mesmo sendo demorados, os processos de obra resolvem os problemas de maneira mais definitiva.
- ☐ Conheço o caminho para solicitar um processo de obras e sei que não é tão difícil.
- ☐ Os recursos de manutenção predial são insuficientes para resolver os problemas de infraestrutura da minha escola.
- ☐ Minha escola tem muitos problemas estruturais acumulados, por isso seria mais fácil resolver com uma obra definitiva.
- ☐ Sinto-me mais seguro, porque é a equipe da Rede Física que fica responsável por todo o processo.
- ☐ Outro: _____

Pular para a pergunta 33

Preferência por processos de manutenção predial

32. Marque abaixo as opções que justificam a sua preferência por um processo de manutenção predial: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Os processos de obra são muito demorados e incertos, portanto, é mais rápido resolver os problemas de infraestrutura com manutenção predial
- ☐ Não sei qual é o melhor caminho para solicitar um processo de obras para a minha escola.
- ☐ Os recursos de manutenção predial já ficam disponíveis na conta da escola. Acho muito difícil conseguir recursos para a realização de obras.
- ☐ A maioria dos problemas da minha escola podem ser resolvidos com recursos de manutenção predial.
- ☐ Acho mais prático e seguro resolver os problemas por meio de uma manutenção predial.
- ☐ Outro: _____

Pular para a pergunta 33

BLOCO 7 – Contratação, execução e acompanhamento dos serviços de manutenção predial

Sobre a contratação dos serviços de manutenção predial, responda o que se pede

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

33. Você enfrenta dificuldades para realizar serviços de manutenção predial na sua escola ? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não, no geral são serviços simples.
- ☐ Enfrento poucas dificuldades e consigo ter o serviço bem executado na maioria das vezes.
- ☐ Enfrento muitas dificuldades, mas mesmo assim consigo ter o serviço bem executado na maioria das vezes..
- ☐ Enfrento tantas dificuldades que muitas vezes não consigo receber o serviço executado como deveria.

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

34. A respeito da **contratação** dos serviços de manutenção predial na sua escola, *
 indique o grau de dificuldade de cada um dos itens abaixo

Marcar apenas uma oval por linha.

	Fácil	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil
Definir se o serviço é uma obra ou uma manutenção predial	☐	☐	☐	☐
Encontrar fornecedores para realizar orçamentos sem compromisso	☐	☐	☐	☐
Lidar com a burocracia na condução dos processos de contratação.	☐	☐	☐	☐
Conseguir recursos financeiros.	☐	☐	☐	☐

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

35. A respeito da **contratação** dos serviços de manutenção predial na sua escola, ^{*} indique o grau de dificuldade de cada um dos itens abaixo

Marcar apenas uma oval por linha.

	Fácil	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil
Definir corretamente o tipo de serviços para resolver o problema.	☐	☐	☐	☐
Determinar com segurança se posso utilizar os recursos que tenho disponíveis	☐	☐	☐	☐
Conseguir a orientação e o apoio da equipe da SRE.	☐	☐	☐	☐

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

36. A respeito da **execução e acompanhamento** dos serviços de manutenção predial na sua escola, indique o grau de dificuldade de cada um dos itens abaixo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Fácil	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil
Avaliar se a empresa contratada está executando os serviços corretamente.	☐	☐	☐	☐
Avaliar se serviço ficou bem feito ou não.	☐	☐	☐	☐
Conseguir a orientação e o apoio da equipe da SRE.	☐	☐	☐	☐

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

37. A respeito da **execução e acompanhamento** dos serviços de manutenção predial na sua escola, indique o grau de dificuldade de cada um dos itens abaixo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Fácil	Pouco difícil	Difícil	Muito difícil
Manter um relacionamento profissional e respeitoso com a empresa contratada	☐	☐	☐	☐
Conciliar a realização da manutenção com as atividades cotidianas da escola.	☐	☐	☐	☐
Realizar a prestação de contas com segurança e sem medo de errar	☐	☐	☐	☐

BLOCO 8 – Gestão da infraestrutura escolar e relacionamento com outras instituições

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

38. Como você avalia o relacionamento com outras instituições (prefeitura, CEMIG, COPASA, entre outras) quando o desenvolvimento da obra ou da manutenção predial depende delas? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ É mais fácil, pois a resolução do problema não depende da minha atuação como gestor.
- ☐ É mais difícil, pois não tenho clareza do que precisa ser feito, tampouco controle sobre o processo.
- ☐ Essa relação de dependência não facilita, nem prejudica o andamento do processo.
- ☐ Não sei opinar.

BLOCO 9 – Gestão da infraestrutura escolar e o relacionamento com a equipe de Rede Física

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

39. Analise as afirmativas abaixo e classifique cada uma delas de acordo com seu ^{*} grau de concordância

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo muito
Mesmo sem a ajuda da equipe de Rede Física consigo identificar os problemas e fazer uma boa gestão da infraestrutura na minha escola.	☐	☐	☐	☐
A equipe de Rede Física consegue dar todo o apoio de que preciso para resolver os problemas de infraestrutura da minha escola	☐	☐	☐	☐
A equipe de Rede Física é pequena para o grande volume de serviços da SRE Divinópolis.	☐	☐	☐	☐
A equipe de Rede Física realiza um bom trabalho na orientação e condução	☐	☐	☐	☐

28/02/2026, 15:59

Pesquisa - Infraestrutura Educacional na SRE Divinópolis: as barreiras na manutenção e realização de obras na visão dos dir...

dos
processos de
obra e
manutenção
predial da
SRE

Tudo é muito
demorado
quando
depende da
equipe de
Rede Física
pra resolver
algum
problema de
infraestrutura



BLOCO 10 - Classificação de dificuldades e gestão da infraestrutura

40. Liste as 5 principais dificuldades enfrentadas por você na gestão da infraestrutura da sua escola. Classifique-as em ordem crescente, da mais difícil para a menos difícil. *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários