

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS:
A EXPERIÊNCIA DAS ESCOLAS COOPERATIVAS
EM MARINGÁ (PR).**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA.**

VERA LÚCIA DE ALMEIDA CORRÊA

Rio de Janeiro, 1993.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

199311 2009

T/EBAP C824a



1000060983

AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS:
A EXPERIÊNCIA DAS ESCOLAS COOPERATIVAS
EM MARINGÁ(PR) .

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

VERA LÚCIA DE ALMEIDA CORRÊA

E

APROVADA EM: 26.08.93

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

.....
Sylvia Constant Vergara - Dra. em Educação

.....
Paulo Roberto M. Motta - Dr. em Administração

.....
Alberto de Mello e Souza - Dr. em Economia

RESUMO

A presente dissertação descreve o processo de descentralização da rede municipal de ensino de Maringá(PR), denominado Programa de Escolas Cooperativas. O Programa - que foi implantado em 1991 e descontinuado a partir de 1993, por decisão do novo governo municipal - entregou a gestão das escolas e creches do município a pessoas jurídicas de direito privado, que tinham total liberdade para gerenciar os recursos, inclusive fixando os níveis de remuneração dos professores.

O estudo avalia a experiência através da comparação entre escolas cooperativas e não-cooperativas; propõe, também, uma metodologia para avaliação de programas educacionais, a partir de indicadores/fatores selecionados pelos vários segmentos envolvidos com a rede municipal de ensino - equipe técnico-pedagógica da Prefeitura, diretores, professores, alunos, pais e comunidade.

Os indicadores/fatores selecionados para avaliação foram: índices de repetência e evasão, custos, gestão da escola, administração de recursos humanos, instalações físicas e efetividade para a comunidade.

AGRADECIMENTOS

Várias pessoas e instituições colaboraram para que esta dissertação fosse concluída. Em especial, gostaria de agradecer:

- Ao João, à Adriana e ao Douglas, por entenderem minhas "ausências" e pelo incentivo. Sem vocês, nada teria sentido.
- Ao meu pai, *in memoria*, por ter me ensinado o valor da verdade.
- À Professora Sylvia Constant Vergara, pela orientação, sempre oportuna, e pela possibilidade de estreitar nosso relacionamento até chegarmos a amizade.
- Aos Professores Paulo Roberto Motta e Alberto de Mello e Souza, pelas críticas que aperfeiçoaram o estudo.
- Ao corpo docente da Escola Brasileira de Administração Pública/FGV, pela disponibilidade em transmitir os conhecimentos e, em especial, ao Professor Enrique Saravia, Fernando Tenório e Paulo Reis Vieira, pela confiança e incentivo constante.
- Aos colegas do curso de Mestrado, pelo intenso e gratificante convívio.
- Aos amigos: Célia, por nossas conversas nas horas difíceis; Cláudio, por me apresentar a dialética; Flávio, por sua alegria contagiante; Renato, pelas sugestões a respeito do rigor metodológico; Sonia, pelo exemplo de perseverança; Victor, pelo exemplo de amadurecimento; Tetê e Mauri, pelo carinho e apoio.
- Ao Engenheiro Ricardo Barros, a Professora Amábilé Boschilia Sales, a Professora Ruth Mizoguti de Oliveira, aos demais membros da equipe técnica da Diretoria de Educação, aos diretores, à equipe técnico-pedagógica das escolas municipais, aos professores, aos pais e à comunidade de Maringá, pela adesão à proposta avaliativa e pela disponibilidade com que prestaram as informações necessárias para conclusão da pesquisa.
- Ao Professor Nelci Barros, pela oportunidade de conhecer a proposta de Escolas Cooperativas.
- À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela possibilidade de aperfeiçoamento.
- À CAPES, pela concessão da bolsa de estudos.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	9
 CAPÍTULO I - ESCOLAS COOPERATIVAS: POLÊMICA EM MARINGÁ (PR)	12
1. OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.1 Objetivo Final	14
1.2 Objetivos intermediários	14
2. POSSIBILIDADES E LIMITES DO ESTUDO	14
3. TERMOS EM EVIDÊNCIA	17
 CAPÍTULO II - A PROPOSTA METODOLÓGICA: PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS	18
1. CARACTERÍSTICAS, POSSIBILIDADES E LIMITES	18
2. UNIVERSO E CRITÉRIOS DE AMOSTRAGEM	20
3. O PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO	23
 CAPÍTULO III - AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS	26
1. CONCEITOS E PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO	26
2. EVOLUÇÃO DAS METODOLOGIAS AVALIATIVAS	28
3. A QUESTÃO DA RELEVÂNCIA NAS POLÍTICAS SOCIAIS	43
 CAPÍTULO IV - O PROGRAMA DE ESCOLAS COOPERATIVAS	50
1. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO	50
2. CARACTERIZAÇÃO DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO	52
3. CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS AMOSTRADAS	56
4. O QUE É O SISTEMA DE ESCOLAS COOPERATIVAS	59
5. AS JUSTIFICATIVAS PARA IMPLANTAÇÃO	65

6. OS OBJETIVOS DO PROGRAMA	66
7. OS MECANISMOS OPERACIONAIS	68
8. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA	70
 CAPÍTULO V - A AVALIAÇÃO COMPARATIVA	 74
1. INDICADORES/FATORES SELECIONADOS PARA AVALIAÇÃO	74
2. AVALIAÇÃO DOS INDICADORES	78
2.1. Repetência e evasão	78
2.2. Custos	82
2.2.1. Procedimentos metodológicos para estimativa do custo/aluno/ano	82
2.2.2. Análises e comparações	86
3. AVALIAÇÃO DOS FATORES	94
3.1. Gestão da escola	94
3.2. Administração de recursos humanos	98
3.3. Instalações físicas	105
3.4. Efetividade para a Comunidade	107
 CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	 121
 BIBLIOGRAFIA	 130
 ANEXOS	 133

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - REDE ESCOLAR MUNICIPAL - MARINGÁ - OUTUBRO/1992.	21
QUADRO 2 - SÍNTESE DE MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS	30
QUADRO 3 - PARADIGMAS DA PESQUISA AVALIATIVA	32
QUADRO 4 - OS DISTINTOS ENFOQUES AVALIATIVOS	34
QUADRO 5 - AS DIFERENTES CONCEPÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO EDUCATIVA	39
QUADRO 6 - CRITÉRIOS PARA DEFINIR O CONTEÚDO DA AVALIAÇÃO..	40
QUADRO 7 - CRITÉRIOS PARA LEVANTAMENTO DE INDICADORES	41
QUADRO 8 - EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE POR CATEGORIAS ESPECÍFICAS	45
QUADRO 9 - FATORES SELECIONADOS PARA AVALIAÇÃO	75

LISTA DAS TABELAS

TABELA 1 - AMOSTRA DA PESQUISA	22
TABELA 2 - NÚMERO DE PRÉDIOS ESCOLARES - REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1980/1992	53
TABELA 3 - MATRÍCULA INICIAL POR SEGMENTO - REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1989 E 1992	54
TABELA 4 - SITUAÇÃO FUNCIONAL DO PESSOAL DO MAGISTÉRIO - REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1990 ..	54
TABELA 5 - RELAÇÃO ALUNOS/PROFESSOR - REDE MUNICIPAL DE MARINGÁ/PR - 1990 E 1992	55
TABELA 6 - CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS AMOSTRADAS	56
TABELA 7 - ÍNDICES DE REPETÊNCIA E EVASÃO - ESCOLAS NÃO-COOPERATIVAS - MARINGÁ/PR-1988/1991-Em % ..	79
TABELA 8 - ENSINO DE 1º GRAU - BRASIL - 1987 - Em %	80
TABELA 9 - ÍNDICES DE REPETÊNCIA E EVASÃO - 1º GRAU - MARINGÁ/PR - 1991 - Em %	80

TABELA 10	- CUSTO ALUNO/ANO. DE PESSOAL - ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS - REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - BASE: MAIO/1992 - Em CR\$ 1,00	86
TABELA 11	- OUTROS CUSTOS CORRENTES/ALUNO/ANO ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - BASE: MAIO/1992 - Em CR\$ 1,00	89
TABELA 12	- ESTIMATIVAS DO CUSTO/ALUNO/ANO - ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS - REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - BASE: MAIO/1992 - Em CR\$ 1,00	90
TABELA 13	- ESTIMATIVAS DE CUSTO/ALUNO/ANO - Em US\$ 1.00 ..	92
TABELA 14	- CURSOS DE CAPACITAÇÃO - REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1991 E 1992	104
TABELA 15	- % DE RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS COOPERATIVAS 1º E 2º BIMESTRES/1992	111
TABELA 16	- NOTAS ATRIBUÍDAS ÀS ESCOLAS COOPERATIVAS 1º BIMESTRE DE 1992 - EM %	113
TABELA 17	- NOTAS ATRIBUÍDAS ÀS ESCOLAS COOPERATIVAS 2º BIMESTRE DE 1992 - EM %	113

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA - ESCOLAS MUNICIPAIS DE MARINGÁ	95
----------	---	----

APRESENTAÇÃO

A presente dissertação trata da avaliação de programas educacionais inovadores. Entende-se por programas educacionais inovadores as ações levadas a efeito por entidades, governamentais ou não, que contemplem pressupostos de mudança no atual sistema de ensino brasileiro.

A pesquisa foi executada no município de Maringá, estado do Paraná, onde, em 1991, o governo municipal procurou inovar a gestão da rede de ensino, implantando um Programa denominado "Escolas Cooperativas" ou "Microgestão Privada". Trata-se, portanto, de um estudo de caso.

O Programa entregou a gestão das escolas e creches do município a pessoas jurídicas de direito privado, constituídas sob a forma de sociedades civis sem fins lucrativos ou cooperativas educacionais. Não se trata, no entanto, de privatização do ensino, uma vez que a comunidade continuou a ser atendida pelos serviços educacionais de forma gratuita. Refere-se a um processo de descentralização, onde o município repassa recursos às escolas cooperativas, para estas gerenciá-los da melhor maneira possível. A Prefeitura reserva a si a fiscalização da qualidade do ensino oferecido, bem como emana as diretrizes pedagógicas.

A avaliação de um programa educacional inovador pode enfocar diferentes dimensões como, por exemplo, o custo-benefício, os fatores limitadores e facilitadores na etapa de implementação, a questão da eficiência, da equidade, da eficácia, da efetividade, do impacto, da relevância, da produtividade ou da qualidade. O desenho metodológico de uma pesquisa avaliativa é tarefa bastante complexa. Neste estudo, compara-se a gestão das escolas tradicionais de Maringá, denominadas de "escolas não-cooperativas", com a das escolas do novo Programa, chamadas de "cooperativas".

A pesquisa realizada não só pretendeu avaliar a experiência inovadora levada a efeito em Maringá(PR), como validar uma proposta metodológica, cuja característica principal é o envolvimento dos vários segmentos

interessados no Programa, com ênfase especial para a comunidade. Neste sentido, os aspectos abordados na avaliação comparativa não foram selecionados pela pesquisadora, mas sim pelos vários segmentos interessados no sistema municipal de ensino (equipe técnico-pedagógica da Prefeitura, diretores das escolas, professores, pais e comunidade).

A dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo tem por finalidade situar o leitor no que se refere à formulação da situação-problema e aos objetivos do estudo, justificar sua importância e apresentar as limitações da pesquisa.

O segundo capítulo explicita a proposta metodológica: apresenta as características, potencialidades e limitações do método e descreve o universo, os critérios de amostragem e o processo de participação dos vários segmentos envolvidos no Programa.

O terceiro capítulo constitui-se na revisão crítica do referencial teórico de avaliação de programas educacionais. Apresentam-se os conceitos de avaliação e seus propósitos, a evolução das metodologias avaliativas e seus diferentes enfoques e, por fim, abordam-se questões relevantes das políticas sociais.

O quarto capítulo inicia-se com a caracterização do município de Maringá/PR, da rede municipal de ensino e das escolas amostradas. A seguir, descreve-se o Programa de Escolas Cooperativas e analisam-se as justificativas para sua implantação, os objetivos, os mecanismos operacionais e o processo de implementação.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados e as análises da avaliação comparativa entre escolas cooperativas e não-cooperativas, a partir dos indicadores/fatores definidos pelos segmentos interessados no ensino municipal.

O último capítulo contém as conclusões do estudo, comentários quanto à metodologia adotada e recomendações de temas para pesquisas futuras.

Ao final, são apresentados, ainda, quatro anexos. O Anexo 1 reproduz o material editado pela Prefeitura de Maringá, onde se encontram os

fundamentos legais que amparam a experiência, o edital de licitação, informações para constituição das sociedades, o contrato-padrão de prestação de serviços e outras informações pertinentes. No Anexo 2, encontram-se as planilhas detalhadas da apuração dos custos. O Anexo 3 apresenta uma série de fotos das escolas municipais, e o Anexo 4, os formulários do sistema de "Controle de Qualidade das Escolas Cooperativas" adotado pela Prefeitura de Maringá/PR.

CAPÍTULO I - ESCOLAS COOPERATIVAS: POLÊMICA EM MARINGÁ/PR

Sendo Maringá um município que não apresenta graves desequilíbrios sócio-econômicos e tratando-se de uma região em crescente desenvolvimento, a situação da rede municipal de ensino é, também, extremamente favorável quando comparada com outros municípios do País. Em janeiro de 1989, quando o novo Prefeito assume, encontra uma situação

...amena, com bons níveis de produtividade, de qualidade e de resultados no ensino público municipal.¹

A Prefeitura de Maringá considerou que a situação encontrada, embora fosse bastante favorável, estava sujeita a deteriorar-se, mas poderia ser melhorada "se afastados os malefícios originados na macrogestão pública".² Chega, então, a algumas premissas sobre a gestão do ensino público, que se alicerçavam na concepção "neo-liberal" enfatizada no País naquele momento. A partir de premissas básicas, que enfatizam a questão gerencial, a Prefeitura de Maringá inicia, em 1991, a implantação das escolas cooperativas, ou a "microgestão privada" da rede municipal de ensino.

A implementação do sistema de escolas cooperativas não se dá sem resistências, tanto por parte dos professores municipais, representados pelo sindicato, como por parte da comunidade. Por ser um Programa inovador, que pretende mudanças na gestão do sistema educacional, cuja concepção está relacionada à opção político-partidária do prefeito municipal, a escola cooperativa torna-se bastante polêmica. Durante a implementação do Programa, diversas pessoas e entidades visitaram Maringá, entre eles representantes de governos municipais, estaduais e federal, organismos internacionais, acadêmicos e estudiosos da área, com a finalidade de conhecer a experiência e sobre ela formar juízo de valor. Muitos ficaram entusiasmados com o Programa.

¹ Escola Cooperativa. Ensino público e gratuito com microgestão privada, p.1.

² Id.ibid., p.1-2.

Por parte dos opositores da idéia "neo-liberal", as escolas cooperativas sofreram diversas críticas, as quais podem ser sintetizadas em:

(a) críticas de caráter corporativo, dando ênfase à centralização das decisões e não-participação dos profissionais da Educação na discussão do Programa;

(b) críticas quanto ao custo do Programa, apontando valores excessivos pagos às escolas cooperativas;

(c) críticas quanto à falta de gradualismo na implantação do Programa: em 1991 foram implantadas três escolas cooperativas, uma no primeiro semestre e duas no segundo semestre; mas, em 1992, 70% (setenta por cento) da rede municipal passa para o novo sistema;

(d) críticas quanto ao estigma imputado às escolas não-cooperativas, isto é, estas seriam "perdulárias e ineficientes";

(e) críticas referentes à utilização dos recursos públicos: o valor recebido pelas escolas cooperativas permitiria que uns poucos sócios obtivessem "lucro" com a educação;

(f) críticas quanto ao caráter gerencial da proposta, rejeitando o princípio de que uma "nova escola" implica somente uma gestão mais eficaz dos recursos, referindo-se à inexistência de uma nova proposta pedagógica.

A eleição municipal do ano passado reacendeu os debates sobre as escolas cooperativas. Os debates são sempre polêmicos. As críticas ou adesões estão alicerçadas em posições político-partidárias, o que tem dificultado uma avaliação mais sistemática do Programa. Neste sentido, o presente estudo pretende responder ao seguinte questionamento:

QUAL A COMPARAÇÃO QUE PODE SER ESTABELECIDADA ENTRE AS ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS DE MARINGÁ(PR), NO QUE SE REFERE A CUSTOS E OUTROS ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO, A PARTIR DE INDICADORES/FATORES DE AVALIAÇÃO SELECIONADOS PELOS SEGMENTOS INTERESSADOS NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO?

1. OBJETIVOS DO ESTUDO

1.1 Objetivo Final

O objetivo principal desta dissertação é comparar as escolas cooperativas com as escolas não-cooperativas de 1º Grau, no município de Maringá(PR), no que se refere a custos e outros aspectos relevantes da gestão.

1.2 Objetivos intermediários

- identificar os objetivos das escolas cooperativas, bem como as justificativas para sua implantação;
- levantar o custo/aluno/mês do ensino de 1º Grau, nas escolas cooperativas e não-cooperativas;
- levantar indicadores/fatores relevantes para a gestão das escolas, segundo a percepção dos segmentos envolvidos com a rede municipal de ensino;
- utilizar os indicadores e fatores selecionados pelos vários segmentos - autoridades educacionais, direção, equipe técnico-administrativa, professores, alunos, pais e comunidade - para avaliar comparativamente a gestão das escolas cooperativas e não-cooperativas.

2. POSSIBILIDADES E LIMITES DO ESTUDO

O ensino de 1º Grau no Brasil apresenta, atualmente, um baixo nível de produtividade e qualidade. São de conhecimento público os altos índices de evasão e repetência neste nível de ensino, onde em cada 100 alunos que ingressam na 1ª série do 1º Grau, somente 18 chegam à 8ª série. Além disso, as distorções série/idade contribuem para um rendimento muito aquém do que seria necessário para reverter este quadro caótico e competir com países mais desenvolvidos.

As ações governamentais não têm dado resposta a esses graves problemas. Em todos os níveis de governo e nas mais diferentes regiões do País, têm

surgido o que alguns denominam "programas educacionais inovadores", que procuram empreender ações para modificar substancialmente a situação. Estes programas, no entanto, não têm sido adequadamente avaliados. Tal se dá por dois motivos. O primeiro diz respeito à sua recente implantação e o segundo refere-se à descontinuidade que os programas têm sofrido em virtude das mudanças político-partidárias.

A história do Programa de Escolas Cooperativas de Maringá não é diferente. Implantado em 1991, o sistema teve curta duração. O Prefeito eleito em 3 de outubro de 1992, que tomou posse em janeiro deste ano, resolveu terminar com a experiência pois, conforme notícia do *Jornal do Povo*:

"A dificuldade de supervisão dos resultados didático-pedagógicos é um dos principais motivos da contrariedade de Said Ferreira à escola cooperativa. Ela já fez levantamentos e concluiu que a escola pública dá mais vantagens ao município".³

Atualmente a gestão das escolas municipais voltou à Prefeitura.

Além dessa descontinuidade, o fato de as escolas cooperativas terem sido implantadas na zona urbana periférica de Maringá - isto é, atendendo a comunidades distintas daquelas das não-cooperativas, que continuaram a atender a zona rural - dificultou a avaliação comparativa. Ressalte-se, ainda, que a zona urbana central é atendida por escolas públicas estaduais e pela rede particular, não contando com escolas municipais.

Entendemos, no entanto, que é missão dos administradores públicos avaliar a relevância dos programas implementados, principalmente se estes têm um caráter social ou correspondem a um dos papéis básicos do Estado, como é a Educação. Assim, procura-se avaliar as escolas cooperativas, apesar de seu pouco tempo de existência e da sua descontinuidade.

A excessiva concentração do poder político e econômico na esfera federal tem causado desajustes estruturais graves, tais como a perda persistente do poder local, pouca participação popular na gestão pública, limitada transparência das ações governamentais e, o mais grave, incapacidade das políticas públicas de minimizar os desequilíbrios gerados pela crise

³ Sem Vantagens, *Jornal do Povo*, Maringá, 28/10/92, p.9.

social e econômica que atinge o País. Este quadro tem gerado um Estado que vem perdendo eficiência e eficácia paulatinamente. De outra parte, a administração pública contemporânea está redefinindo o conceito de "público", abandonando a concepção exclusiva de que público significa governamental. A busca de novos mecanismos de gestão político-institucional que vincule o Estado à sociedade, através da descentralização administrativa e de uma efetiva participação das comunidades nas políticas públicas, deve ser objeto de investigação da administração pública.

Além disso, apesar do preceito constitucional, nota-se que a municipalização do ensino de 1º Grau é ainda incipiente em nosso País. Os municípios não tomaram a si, por vários e justificados motivos, o ensino neste nível. Alternativas que possam impulsionar a municipalização da pré-escola e do 1º Grau devem ser investigadas por aqueles que têm interesse nas políticas educacionais, contribuindo, desta forma, para o acervo do conhecimento existente. Esse é o propósito deste estudo.

Outra importante contribuição do estudo refere-se à metodologia empregada, investigando a relevância do Programa a partir de fatores e indicadores de avaliação selecionados pelos segmentos envolvidos no Programa, sejam eles contrários ou favoráveis à idéia das escolas cooperativas. A avaliação pretendeu ser abrangente, ouvindo-se, além das autoridades educacionais que empreenderam o Programa, os vários atores envolvidos: direção, equipe técnico-administrativa, professores, alunos, pais e a comunidade, tanto das escolas cooperativas como das não-cooperativas.

Um programa educacional inovador deve se preocupar tanto com a gestão do sistema como com os aspectos pedagógicos. O escopo deste estudo, todavia, restringe-se à questão da gestão; mais especificamente, à análise dos custos educacionais, da repetência, da evasão e de fatores considerados relevantes na administração escolar, como adequação da estrutura organizacional, níveis de autonomia administrativa, agilidade do processo decisório, administração dos recursos humanos, instalações físicas e efetividade do Programa para a comunidade.

O presente estudo está restrito ao município de Maringá, no estado do Paraná, e refere-se às escolas que atuam no ensino de 1º Grau, completo ou incompleto, não se referindo àquelas que somente atuam na pré-escola ou a

creches, educação de jovens, educação de adultos ou outros programas que, porventura, possam estar contemplados nas escolas cooperativas e não-cooperativas.

3. TERMOS EM EVIDÊNCIA

- Escolas Cooperativas - escolas implantadas em 1991 e 1992, no município de Maringá-PR, através de licitações, onde pessoas jurídicas de direito privado, constituídas sob a forma de sociedades civis ou cooperativas, são contratadas para prestação dos serviços educacionais, recebendo mensalmente um valor *per capita*, de acordo com o número de alunos da unidade escolar que administram.

- Escolas Não-Cooperativas - escolas do município de Maringá-PR, cuja gestão é feita diretamente pela Prefeitura Municipal, onde o corpo técnico-pedagógico e os professores são servidores públicos selecionados através de concurso e regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

- Indicadores - todos os dados que podem ser tratados quantitativamente.

- Fatores - ocorrências percebidas pelos segmentos que, não podendo ser traduzidas em indicadores quantitativos, são igualmente importantes para a avaliação, uma vez que contribuem para a relevância do programa. As ocorrências merecem tratamento qualitativo mas, sempre que possível ou necessário, são utilizados dados quantitativos para corroborar as evidências, indícios e comprovações.

CAPITULO II - A PROPOSTA METODOLÓGICA: PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS

1. CARACTERÍSTICAS, POSSIBILIDADES E LIMITES

O método de avaliação proposto pressupunha o envolvimento e a participação dos vários segmentos interessados no ensino municipal, desde as autoridades educacionais que empreenderam o Programa até a comunidade direta ou indiretamente afetada pela política pública.

Desta forma, a metodologia foi sendo construída a partir do engajamento das pessoas à proposta de avaliação. Por parte do Prefeito Municipal e da equipe coordenadora do Programa houve, logo de início, a conjugação de interesses. A partir daí, todas as condições para a realização do processo avaliativo foram facilitadas, com o envolvimento dos demais segmentos, inclusive com ampla liberdade para questionar os argumentos favoráveis e contrários à idéia. Apesar destas facilidades, a metodologia apresenta algumas limitações, explicitadas a seguir.

A implantação de um programa educacional inovador produz impacto sobre duas dimensões: a pedagógica e a gestão. O método aqui utilizado abordou somente a gestão do Programa, embora consideremos a dimensão pedagógica tão importante quanto a de gestão.

A apropriação dos custos, utilizando-se as definições da Diretoria de Educação da Prefeitura de Maringá - órgão responsável pela coordenação do Programa -, apresenta alguns equívocos conceituais. Os custos são classificados tão somente em fixos e variáveis, desconsiderando a classificação entre custos diretos e indiretos - no caso, o que importa são os custos diretos. Além disso, o custo de capital não faz parte da composição dos custos, o que limitou a comparação com outros estudos. O levantamento de custos a partir de uma metodologia própria, criada especificamente para este estudo, refletir-se-ia em um prolongado prazo de coleta de dados, perdendo-se a oportunidade para divulgar os resultados. Assim, optou-se por proceder algumas adaptações no levantamento da

Prefeitura, com a finalidade de compatibilizá-lo aos propósitos deste estudo. As adaptações serão explicitadas no capítulo V.

A dimensão político-partidária que o Programa das Escolas Cooperativas acabou por incorporar dificultou a avaliação realizada pelos segmentos envolvidos. As críticas ao sistema, tanto favoráveis como desfavoráveis, estão impregnadas de paixões, muito atreladas à opção ideológica dos indivíduos.

Não existe isenção ou neutralidade quando se avalia um Programa, mas rejeitá-lo só porque enfatiza a idéia "liberal", sem estudar seus resultados e entender seus propósitos é, no mínimo, irresponsável, neste momento em que precisamos de soluções inovadoras para o sistema educacional brasileiro. De outra parte, a adesão incondicional do corpo técnico ou da comunidade à proposta, somente porque ela é parte integrante do plano de governo, é uma atitude comodista e que não reflete a cidadania que todos temos o direito e o dever de exercer.

Quanto às características da metodologia, utiliza-se a taxonomia proposta por Vergara⁴, que classifica os tipos de pesquisa segundo os fins e os meios. A pesquisa executada caracteriza-se:

a) Quanto aos fins:

- Exploratória - uma vez que se propôs a investigar uma realidade pouco conhecida - o sistema de escolas cooperativas implantado em Maringá. Reveste-se também de caráter exploratório o levantamento de fatores e indicadores de avaliação, segundo a percepção dos vários segmentos envolvidos no Programa.

- Descritiva - na medida em que pretendeu descrever o processo de implementação do Programa das Escolas Cooperativas.

- Metodológica - visto que pretendeu validar uma metodologia de avaliação de programas educacionais, a partir de sua experimentação.

⁴ Sylvia C. Vergara, Tipos de Pesquisa em administração.

b) Quanto aos meios:

- Documental e bibliográfica - uma vez que a identificação dos objetivos das escolas cöoperativas, justificativa de sua implantação e os custos das escolas amostradas foi realizada a partir de documentos e publicações da Prefeitura de Maringá.

- Pesquisa de campo - realizaram-se seminários, pesquisa de opinião e entrevistas com os diretores, corpo técnico-pedagógico e professores das escolas amostradas, equipe técnica da Prefeitura e com a comunidade para a seleção de fatores e indicadores de avaliação, bem como para perceber a ocorrência dos mesmos.

- Estudo de caso - na medida em que se restringiu a investigação ao município de Maringá.

2. UNIVERSO E CRITÉRIOS DE AMOSTRAGEM

De 1989 a 1992, houve uma considerável expansão da rede escolar municipal em Maringá, na zona urbana periférica, com a construção de 14 novas escolas e a ampliação de nove escolas já existentes.⁵

Em outubro de 1992, quando da realização deste estudo, a rede municipal de ensino era formada por 28 escolas, sendo 12 do sistema não-cooperativo, localizadas na zona rural, e 16 do sistema cooperativo, na zona urbana periférica, conforme especificado no Quadro 1 a seguir.

⁵ 1º Seminário sobre ensino público gratuito com micro-gestão privada, p.1-2.

QUADRO 1 - REDE ESCOLAR MUNICIPAL - MARINGÁ - OUTUBRO/1992.

NOME DA ESCOLA	SIST.GESTÃO	NÍVEL ENSINO
Benedito de Souza	Não-Cooperativa	Pré-Escolar
Laura Parente Bossolan	Não-Cooperativa	Pré-Escolar
Vila Vardelina	Não-Cooperativa	Pré-Escolar
*Delfim Moreira	Não-Cooperativa	Pré a 8a. série
*Fernão Dias	Não-Cooperativa	Pré a 8a. série
*Jardim Kosmos	Não-Cooperativa	Pré a 4a. série
*João Gentilin	Não-Cooperativa	Pré a 8a. série
*Machado de Assis	Não-Cooperativa	Pré a 8a. série
*Ruy Alvino Alegretti	Não-Cooperativa	Pré a 8a. série
*Victor Belotti	Não-Cooperativa	Pré a 8a. série
*Lázara Ribeiro Villela	Não-Cooperativa	Pré a 8a. série
Colégio Mun.de Maringá	Não-Cooperativa	2º Grau
Parque Avenida	Cooperativa	Pré-Escolar
Miriam Leila Palandri	Cooperativa	Pré-Escolar
*Benedita Natália Lima	Cooperativa	1a. a 4a. série
*Jardim Quebec	Cooperativa	Pré a 8a. série
*Maestro Aniceto Matti	Cooperativa	Pré a 4a. série
*Renato Bernardi	Cooperativa	1a. a 6a. série
*Nadyr Maria Alegretti	Cooperativa	Pré a 6a. série
*Helenton Borba Cortes	Cooperativa	Pré a 7a. série
*José Marchesini	Cooperativa	Pré a 7a. série
*Luiz Gabriel G.Sampaio	Cooperativa	Pré a 6a. série
*João Batista Sanches	Cooperativa	Pré a 8a. série
*Odete Alcântara Rosa	Cooperativa	Pré a 8a. série
*Lídia Ribeiro D.Silva	Cooperativa	Pré a 7a. série
*Agmar dos Santos	Cooperativa	Pré a 7a. série
*Octávio Periotto	Cooperativa	Pré a 4a. série
*Oscar Pereira Santos	Cooperativa	Pré a 4a. série

* - Escolas participantes do universo da pesquisa.

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá, 1992.

Das escolas não-cooperativas três atuam somente no pré-escolar, uma no 2º grau e oito no 1º Grau. No sistema cooperativo, duas escolas atuam somente no pré-escolar e 14 no 1º Grau.

Como a presente pesquisa está delimitada ao ensino de 1º Grau, nosso universo compõe-se de oito escolas não-cooperativas e 14 escolas do sistema cooperativo, isto é, aquelas assinaladas com asterisco (*) no Quadro 1.

Estabeleceu-se, na reunião realizada com os diretores das escolas municipais e com a equipe técnica da Diretoria de Educação, que a amostra

da pesquisa deveria ser representativa, isto é, deveria caracterizar a diversidade de condições existente na rede municipal de ensino. Para tanto, foram definidos os seguintes critérios:

(a) as escolas seriam de pequeno, médio e grande porte, em função do número de alunos atendidos;

(b) localizar-se-iam nas várias regiões da cidade cobertas pela rede municipal, ou seja, na zona urbana periférica e na zona rural;

(c) representariam cerca de 30% (trinta por cento) do universo.

A amostra da pesquisa, onde foram coletados os dados, é composta de oito escolas, sendo três não-cooperativas e cinco cooperativas, conforme Tabela 1 abaixo:

TABELA 1 - AMOSTRA DA PESQUISA

SISTEMA DE GESTÃO	UNIVERSO		AMOSTRA	
	UNID.	%	UNID.	%
Não-Cooperativas	8	100	3	37,5
Cooperativas	14	100	5	35,7
Total	22	100	8	36,3

3. O PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO

A proposta metodológica enfatizou a participação dos vários segmentos interessados no Programa, de maneira a confrontar posições antagônicas. Assim, a coleta de dados da pesquisa englobou quatro etapas distintas, descritas a seguir:

1a. etapa - Caracterização da Proposta de Escolas Cooperativas

Nesta etapa, através de pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas com o Prefeito, com a equipe técnica da Diretoria de Educação e da Diretoria de Administração, bem como com os diretores de algumas escolas cooperativas, procurou-se identificar os objetivos da proposta e as justificativas para sua implantação. Esta etapa foi executada em junho de 1992, quando da primeira visita ao município de Maringá e, posteriormente, foi complementada com entrevistas realizadas na segunda visita, em outubro de 1992.

2a. etapa - Levantamento dos indicadores/fatores de avaliação

O levantamento de indicadores/fatores de avaliação pressupunha a participação efetiva dos vários segmentos envolvidos com a rede de ensino do município de Maringá.

Entendia-se que, além dos diretores e professores das escolas municipais e da equipe técnica da Prefeitura, a comunidade também deveria participar do processo de avaliação. Deste modo, foram programados e realizados três seminários.

Do primeiro seminário, realizado na tarde do dia 20 de outubro de 1992, participaram os diretores das escolas municipais. O engajamento dos diretores à proposta de avaliação das escolas cooperativas foi bastante significativo, haja vista que das 28 escolas que compunham a rede municipal, 20 diretores (71,43%) compareceram à reunião. Nesse primeiro seminário, o trabalho dividiu-se em três momentos.

No primeiro momento, houve a exposição, por parte da autora desta dissertação, do plano de pesquisa, bem como do referencial teórico elaborado. As questões teóricas foram sistematizadas nos seguintes tópicos: (a) conceitos e propósitos da avaliação; (b) evolução das metodologias avaliativas; (c) conceituação de eficiência, eficácia, efetividade; (d) exemplificação de indicadores de avaliação de programas educacionais.

No segundo momento, os participantes reuniram-se em grupos de cinco componentes, para discutir as seguintes questões:

- A metodologia proposta é adequada para avaliar o Programa das Escolas Cooperativas?

- Quais os indicadores mais relevantes e possíveis de serem avaliados no Programa?

- Quais os fatores limitadores e facilitadores para o alcance da relevância do Programa?

Em um terceiro momento, realizou-se a discussão em grande grupo, com o objetivo de selecionar, por consenso, os indicadores/fatores que seriam avaliados.

O segundo seminário, realizado na noite do dia 20 de outubro de 1992, envolveu a equipe técnico-pedagógica da Diretoria de Educação da Prefeitura de Maringá, órgão responsável pela coordenação geral do Programa. Deste seminário, participaram 18 pessoas, entre elas a Diretora de Educação e um professor da Universidade Estadual de Maringá que desenvolve pesquisa sobre aceitação/rejeição das escolas cooperativas pela comunidade. Nesse seminário, utilizou-se a mesma metodologia do primeiro seminário. A única alteração, proposta pelos participantes, foi que a discussão teórica abordasse somente a conceituação de eficiência, eficácia e efetividade e a exemplificação de indicadores/fatores de avaliação.

Os objetivos do terceiro seminário foram dois: (a) validar os indicadores/fatores selecionados nos seminários anteriores e, (b) perceber

a opinião da comunidade sobre as escolas cooperativas e não-cooperativas. Deste seminário, realizado na noite do dia 22 de outubro de 1992, participaram 58 pessoas, sendo três presidentes de associações de bairro, 12 presidentes de associações de pais e mestres de escolas cooperativas e diversos pais de alunos. O seminário desenvolveu-se em dois momentos. Primeiro foi explicado aos participantes os objetivos da pesquisa e, posteriormente, a comunidade manifestou-se livremente sobre a seguinte questão: quais as vantagens e desvantagens das escolas cooperativas e não-cooperativas?

Deve-se ressaltar que, apesar de o convite para participar deste seminário ter sido extensivo tanto às comunidades atendidas por escolas cooperativas como por não-cooperativas, a grande maioria das pessoas que compareceram era de escolas cooperativas.

3a. etapa - Levantamento dos custos

O levantamento dos custos das escolas amostradas foi realizado com base em documentos fornecidos pela Diretoria de Educação da Prefeitura de Maringá. Utilizou-se o levantamento de custos realizado pela Prefeitura, para efeitos de pagamento da fatura mensal às escolas cooperativas. A metodologia adotada para estimativa dos custos, as alterações procedidas para efeitos deste estudo e a descrição dos mesmos será apresentada no Capítulo V.

4a. etapa - Ocorrência dos indicadores/fatores selecionados

Para perceber a ocorrência dos indicadores/fatores selecionados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os diretores e com a equipe técnico-administrativa das escolas amostradas, bem como com a equipe da Diretoria de Educação da Prefeitura de Maringá. Além dos dados coletados nessas entrevistas, foram consideradas as manifestações da comunidade durante o terceiro seminário, os dados do sistema de acompanhamento e avaliação coletados pela Diretoria de Educação e os da pesquisa realizada pelo pesquisador da Universidade Estadual de Maringá⁶.

⁶ Os dados da pesquisa sobre rejeição/aceitação da proposta pela comunidade foram gentilmente cedidos pelo Professor Zanko Antimidorro, da Universidade Estadual de Maringá.

CAPÍTULO III - AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS

Quando focalizamos a atenção sobre a avaliação, mais precisamente sobre a avaliação de programas educacionais inovadores, uma questão central aparece com clareza: a metodológica. Atualmente já não se discute se a avaliação deve ou não ser efetuada; a questão contemporânea reside em como processá-la.

Esta é uma questão bastante complexa, estando presente certa ambigüidade: há vasta literatura a respeito, porém não existe consenso sobre qual a metodologia mais adequada. Aspectos subjacentes à questão como, por exemplo, avaliação quantitativa versus qualitativa, visão dos planejadores versus visão dos executores, sistema centralizado versus sistema descentralizado, avaliação externa versus avaliação interna, e até mesmo a forma de incorporar a percepção da população beneficiada, não estão resolvidos.

O estado atual da discussão sobre metodologias avaliativas reflete a inexistência de uma prática sistemática de avaliação em nosso País. Nos Estados Unidos, a avaliação educacional encontrou condições para se desenvolver como disciplina autônoma e, mais tarde, irradiou suas influências para os países latino-americanos. A partir dos anos 70, contestou-se a importação daqueles modelos para realidades tão profundamente distintas. Recusaram-se os modelos mecanicistas e surgiram os modelos alternativos, virando um verdadeiro modismo.

Hoje em dia, pode-se dizer que os avaliadores estão revendo posições, em busca da conjugação de metodologias, adaptando suas concepções à necessidade, cada vez mais crescente, da multidisciplinaridade. A visão multidisciplinar se apresenta como um verdadeiro desafio metodológico e é essa direção que procuramos percorrer na revisão crítica da evolução dos estudos avaliativos.

Neste capítulo, examinam-se os conceitos de avaliação e seus propósitos, o desenvolvimento das metodologias e seus diferentes enfoques e, ainda, tenta-se correlacionar a avaliação de programas educacionais com

preocupações básicas dos administradores, como as referentes à eficiência, eficácia, efetividade, produtividade e qualidade, propondo a conjugação destes conceitos em um mais amplo e complexo: a relevância.

1. CONCEITOS E PROPÓSITOS DA AVALIAÇÃO

Os distintos conceitos de avaliação, encontrados na vasta literatura a respeito, estão intimamente relacionados com a linha metodológica adotada pelos autores. Worthen⁷, analisando diversos conceitos de avaliação educacional, conclui que há divergências entre os estudiosos do assunto sobre o que é avaliação, quais seus propósitos e como executá-la, sendo uma tarefa impossível "combinar suas idéias em diretriz única sobre como avaliar determinado programa escolar".

Parece, entretanto, que existem elementos comuns às conceituações examinadas. Os autores concordam que a avaliação de programas educacionais tem como propósito a tomada de decisão ou o controle e, ainda, que o juízo de valor é um elemento essencial. Para Popham, citado por Worthen⁸, "na avaliação educacional, estamos interessados em fazer apreciações acerca do mérito dos empreendimentos educacionais". Para este autor, existem três campos gerais de atenção dos avaliadores educacionais. O primeiro campo diz respeito aos próprios objetivos, o segundo à verificação do grau em que os objetivos foram alcançados e o terceiro trata de julgar os efeitos das iniciativas educacionais, tenham sido eles planejados ou não.

Segundo Stake⁹, avaliação é "uma questão de dizer se algo é bom ou mau, ou quão bom ou quão mau é". Para isto pode ser necessário um número elevado de julgamentos, de diversas pessoas, o que possibilitaria um grau de confiança razoável acerca do valor do programa.

⁷ Blaine R. Worthen, Visão geral do mosaico formado pela avaliação e controle educacionais, p.7.

⁸ Id. ibid., p.6.

⁹ Id. ibid., p.6.

Para Stufflebeam¹⁰, a avaliação de programas educacionais deve ter como propósito não apenas comprovar seus valores, mas também melhorá-los.

Avaliação, para Scriven¹¹, "é a determinação sistemática e objetiva do mérito ou valor de alguma coisa" e deve ter duas abordagens:

- (1) no confronto constante do item a ser avaliado com seus concorrentes críticos e (2) na análise crítica das dimensões características da diferença de desempenho entre eles, tendo como referência as necessidades da população-alvo antes dos objetivos do produtor.

A avaliação de programas, segundo Picado¹², "é um esforço para analisar sistematicamente a informação sobre as atividades, características e resultados dos programas sociais". O propósito principal seria oferecer informações válidas de como está operando o programa a diferentes clientelas, principalmente aquelas constituídas pelos administradores, diretores e beneficiários do programa.

De acordo com Yaselli¹³, a avaliação de programas, ou pesquisa avaliativa, caracteriza-se por ser uma forma de investigação orientada para a tomada de decisão; pode, por isso, ser considerada pesquisa aplicada. Seu propósito seria decidir sobre o valor do programa, atividade ou produto e sobre as ações que devem ser tomadas para melhorar sua eficiência, eficácia e efetividade.

2. EVOLUÇÃO DAS METODOLOGIAS AVALIATIVAS

O caminho percorrido pela avaliação, ao longo do tempo, passa por diversas fases. Inicia com uma perspectiva voltada exclusivamente para medir os resultados da aprendizagem, restringindo-se a um aluno, uma sala ou uma só escola, e expande-se até chegar a uma perspectiva mais ampla que visa avaliar os programas educacionais como um todo, incluindo as relações com outros sistemas: econômico, social e político.

¹⁰ Id. *ibid.*, p.6.

¹¹ Id. *ibid.*, p.6.

¹² Xínia Picado, *Las metodologías de evaluación para programas sociales: una necesidad en Costa Rica*, p.85.

¹³ Maritza Barrios Yaselli, *Estudio analítico del proceso de investigación evaluativa*, p.41.

Na primeira fase, a atividade de avaliação educacional estava associada à aplicação de testes, imprimindo um caráter instrumental ao processo. Esta fase concentra-se nas primeiras décadas do século XX. Proliferam, nos Estados Unidos, diversas associações, comitês e *bureaus* com a finalidade de desenvolver testes padronizados para avaliação da aprendizagem. Em uma segunda fase, os processos avaliativos tomam como elemento norteador de suas investigações os objetivos dos programas educacionais. Segundo Depresbiteris¹⁴, atribui-se a Tyler a mudança do enfoque de instrumentos para objetivos. Nos EUA, em meados dos anos 50, Tyler causa grande impacto com seu "estudo de oito anos".

Apesar de o modelo de avaliação de Tyler ser considerado inovador para época, por atribuir importância aos objetivos e incluir a idéia de *feedback* para propiciar melhorias, mereceu críticas por considerar a avaliação "como atividade final de alcance de objetivos, sem vinculá-la a um processo contínuo e sistemático, para o qual também concorrem julgamento de valor".¹⁵ Surge, então, uma terceira fase na avaliação educacional, incorporando a concepção de juízo de valor.

Stake¹⁶, na metade da década de 70, sistematiza os vários métodos utilizados para avaliação de programas educacionais. Já na época, o autor afirma não existir um único método para avaliação de programas educacionais adequado a todas as situações. Reconhece a existência de superposição entre os métodos e admite que a definição do *design* da pesquisa avaliativa depende em grande parte do estilo do avaliador.

O autor apresenta nove métodos para avaliação de programas educacionais, afirmando que, naquele momento, os modelos mais utilizados eram a medida do rendimento escolar e a autocrítica da instituição (veja Quadro 2 a seguir). A avaliação sem objetivo pré-determinado (*goal-free*) e a avaliação contraditória eram usadas raramente. As demais técnicas restringiam-se a avaliações officiosas.

¹⁴ Léa Depresbiteris, Avaliação de programas e avaliação da aprendizagem, p.8.

¹⁵ Ib. *ibid.*, p.8.

¹⁶ Robert Stake, Novos métodos para a avaliação de programas educacionais, p.34.

**QUADRO 2 - SÍNTESE DE MÉTODOS PARA
AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

MÉTODOS	OBJETIVOS	ASPECTOS PRINCIPAIS
1. Medida do rendimento escolar	Medir o desempenho nos estudos e o progresso alcançado	Definição de objetivos; análise de resultados de testes; medida de discrepância entre os objetivos e os resultados obtidos
2. Auto-crítica da instituição	Estudar e aumentar eficiência dos educadores	Normas fixadas pela equipe; debates e discussão de questões profissionais
3. Grupo "de pres-tígio"	Resolver crises, preservando a instituição	Grupo composto de personalidades eminentes; visita à instituição; exame de dados e documentos existentes
4. Interação/Ob-servação	Compreender melhor atividades e valores	Questões pedagógicas; observação em sala de aula; estudo de caso
5. Pesquisa Educa-cional	Elaborar explicações e táticas pedagógicas	Condições controladas; análise de muitas variáveis; base para generalização
6. Análise da Gestão	Racionalizar as decisões cotidianas	Lista de opções; estimativas; retroinformação; custos; eficiência
7. Análise de política social	Auxiliar na elaboração de políticas	Julgamento das condições sociais e do funcionamento administrativo
8. Avaliação sem objetivo pré-de-terminado (goal-free)	Julgar os efeitos de um programa	Não se basear em objetivos expressos; limitar-se a um protocolo de intenções
9. Avaliação contraditória	Efetuar uma escolha entre duas opções	Confronto entre posições antagônicas; interrogatório do tipo contraditório

FONTE: Stake, 1982, p.34.

A fase mais recente da avaliação é considerada como de quarta geração. Nesta fase, os processos de avaliação, além de incorporarem o juízo de valor, introduzem elementos de negociação, na busca de uma postura mais democrática. Este tipo de avaliação, iniciada com a "avaliação responsiva", pressupõe o comprometimento dos interessados com o sucesso dos programas educacionais e, por extensão, como parte integrante do processo avaliativo. Respondendo a indagações emergentes do meio educacional, este tipo de avaliação pretende ser mais orgânico, baseando-se nos métodos dialético e hermenêutico. A idéia de avaliação responsiva surgiu com o trabalho apresentado por Stake, na Conferência *Novas Tendências da Avaliação*, realizada na Suécia, em 1973. A ênfase principal está em "detectar as necessidades, as preocupações e as questões das pessoas diretamente envolvidas no programas, para que os resultados do estudo possam se tornar úteis a essas pessoas".¹⁷

A evolução das metodologias avaliativas para esta quarta geração está relacionada com a existência de dois enfoques metodológicos, isto é, dois paradigmas de pesquisa avaliativa: o paradigma dominante (clássico, agrobotânico, quantitativo ou hipotético-dedutivo) e o paradigma alternativo (sócio-antropológico, qualitativo ou holístico-indutivo).¹⁸ Estes dois paradigmas foram comparados por M. Q. Patton¹⁹ e serviram de embasamento para tratados posteriores.

Yaselli²⁰ resumiu as idéias apresentando as principais características de cada um dos paradigmas, conforme Quadro 3 a seguir.

¹⁷ Marli E.D.A. André, *Abordagens alternativas de avaliação*, p.52.

¹⁸ Veja a respeito das denominações apresentadas: Malcolm Parlett & David Hamilton, *Avaliação iluminativa: uma nova abordagem no estudo de programas inovadores*; Xínia Picado, op.cit.; Maritza Barrios Yaselli, op.cit.

¹⁹ M.Q.Patton, *Qualitative Evaluation Methods*.

²⁰ Maritza Barrios Yaselli, op.cit., p.46.

QUADRO 3 - PARADIGMAS DA PESQUISA AVALIATIVA**Hipotético-dedutivo**

- Quantitativo: Presume a necessidade, conveniência e, inclusive, a possibilidade de aplicar modelos e normas empíricas a fenômenos sociais.
- Objetivo: Considera a essência do método científico, ser subjetivo significa parcialidade, sujeito a desconfiança e pouco racional. Os dados subjetivos são de opinião mais do que fatos, de intuição mais do que lógicos e de impressão mais do que confirmação.
- Distância dos dados: Não há interação entre o pesquisador e o objeto pesquisado. O pesquisador ao proceder o levantamento dos dados e a análise, procura manter um distanciamento, não se envolvendo com o problema.
- Análise parcial: Os desenhos experimentais assumem que é possível identificar, isolar e medir os efeitos de um tratamento, e que o tratamento, programa ou intervenção permanece relativamente constante e sem interferências.
- Confiabilidade, replicabilidade e consistência: são as características dos resultados científicos.
- Dedução: seu interesse é a verificação de teorias e o descobrimento das leis científicas, através de métodos quantitativos baseados na análise comparativa de dados agregados (hipóteses-teste-generalização).
- Uniformidade: Busca da melhor maneira de conduzir os programas educacionais.

Holístico-indutivo

- Qualitativo: Presume que os fenômenos sociais não são reduzíveis a números e relações quantitativas.
- Subjetivo: A noção de que as técnicas quantitativas são mais rigorosas e mais livres de subjetivismos valorativos que as técnicas qualitativas é uma noção questionável. A subjetividade está presente em toda pesquisa, tanto na construção dos instrumentos para coletar informação como na seleção das variáveis.
- Contato com os dados: Se não há empatia com o observado, e a introspecção simpatética, que se deriva do contato pessoal, o observador não pode entender completamente a conduta humana.
- Análise global (holística): Para que as avaliações possam considerar o contexto social no qual o programa ou ação educativa tem lugar, é necessário um enfoque metodológico de caráter holístico ou global, que busque capturar o *gestalt* do processo e resultados do programa.
- Perspectiva dinâmica: uma vez em marcha, o programa caminha na medida em que a instituição aprende o que funciona ou não, e cada vez que os objetivos e prioridades se relacionam. O mundo real, pessoas e circunstâncias imprevisíveis determinam e conformam os programas de intervenção.
- Dá-se mais ênfase na validade interna, isto é, o significado dos dados reunidos e dos instrumentos empregados.
- Indução: Podem resultar em algumas generalizações no curso da análise, porém, o interesse fundamental é compreender totalmente os casos individuais, antes de combiná-los ou agregá-los em categorias e construir teorias.
- Diversidade: Busca de uma solução "situacional", isto é, o que é melhor para o programa em um tempo e circunstâncias determinadas.

FONTE: Yaselli, 1987, p.46

Picado²¹, por sua vez, adaptou a tipologia de Patton, relacionando os diferentes enfoques avaliativos, os quais são apresentados no Quadro 4.

²¹ Xinia Picado, op.cit., p.90-1.

QUADRO 4 - OS DISTINTOS ENFOQUES AVALIATIVOS

ENFOQUES	QUESTÕES	AUTORES RELACIONADOS COM O ENFOQUE E PUBLICAÇÕES
Avaliação do processo	Qual é o desenvolvimento do programa desde seu início? Que variáveis econômicas, sociais e políticas afetam o seu funcionamento? Quais são suas debilidades e seus sucessos? Quais os obstáculos?	MORRIS, Lynn & FITZ-GIBBON, Carol Taylor. <i>How to deal with goals and objectives</i> . California, Sage, 1974. OSLAK, O. & O'DONNELL, J. Estado y políticas estatales en América Latina. Hacia una estrategia de investigación. Documento CEDES-CLACSO, nº 4, Buenos Aires, 1976. PRESSMAN, Jeffrey & WILDAVSKY, Aaron. <i>Implementation</i> . California, University of California Press, 1984. STUFFLEBEAM, Daniel. <i>Evaluation as an enlightenment for decision making</i> . Columbus, Ohio State University, Evaluation Center, 1968.
Análise custo/benefício	Qual é a relação entre os custos e os benefícios (expressos em valores monetários) gerados pelo programa?	LEVIN, H.M. Cost analysis. In: SMITH, Nick L. (Ed.) <i>New techniques for evaluation</i> . California, Sage, 1981. ROSSI, Peter & FREMAN, H.E. <i>Evaluation: a systematic approach</i> . California, Sage, 1982. THOMPSON, M.S. <i>Benefit-Cost analysis for programa evaluation</i> . California, 1980.
Análise custo/e- fetividade	Qual a relação existente entre os resultados e os custos gerais do programa?	CHEMILISKY, Eleanor. Improving the cost effectiveness of evaluation. In: ALKIN, M. & LEWIS, S. <i>The cost of evaluation</i> . California, Sage, 1983. LEVIN, H.M. <i>Cost-effectiveness: a primer</i> . California, Sage, 1983.

ENFOQUES	QUESTÕES	AUTORES RELACIONADOS COM O ENFOQUE E PUBLICAÇÕES
Avaliação qualitativa	Quais são as principais variáveis que afetam seus resultados? Como melhorar a qualidade dos serviços do programa?	<p>COOK, Thomas D. & REICHARDT. <i>Qualitative and quantitative methods in evaluation research</i>. California, Sage, 1969.</p> <p>GUBA, Egon & LINCOLN, Yvonna. <i>Effective evaluation</i>. San Francisco, Jossey-Bass, 1981.</p> <p>_____. <i>Naturalistic inquiry</i>. Beverly Hills, California, Sage, 1985.</p> <p>PATTON, Michael Quinn. <i>Utilization-focused evaluation</i>. Beverly-Hills, California, Sage, 1990.</p>
Avaliação formativa	Como se pode melhorar o programa e o processo de sua execução?	<p>SCRIVEN, Michael. The methodology of evaluation. In: TYLER, Ralph W. <i>Perspectives of curriculum evaluation</i>. AERA, Monograph Series, Chicago, Rand Mc Nally, 1967.</p>
Avaliação somativa	O programa é realmente efetivo? Vale a pena que continue?	<p>BLOOM, B.S.; HASTINGS, J.T.; MADDAUS, G.F. <i>Handbook on formative and summative valuation of student learning</i>. New York, McGraw Hill, 1971.</p>
Avaliação de controle	Existe clareza sobre quais são os fatores que devem ser controlados no programa?	<p>CROWTHER, W. Los problemas de seguimiento y control de proyectos: Mimeo. San Jose, PNUD/ICAP, 1981.</p> <p>CROWTHER, W. & PICADO, X. El control en el sector público. In: <i>Revista Centroamericana de Administración Pública</i>, nº 6, San Jose, ICAP, 1984.</p>
Avaliação de objetivos e metas	Até que ponto o programa está alcançando seus objetivos e metas?	<p>HAMMOND, Robert L. Evaluation at the local level. In: WORTHEN, Blaine R. & SANDERS, James R. (Eds.) <i>Educational evaluation: theory and practice</i>. Worthington, Ohio, Jones, 1973.</p> <p>TYLER, Ralph E. General statement on evaluation. In: <i>Journal of Educational Research</i>, 1942.</p>

ENFOQUES	QUESTÕES	AUTORES RELACIONADOS COM O ENFOQUE E PUBLICAÇÕES
Avaliação da efetividade do programa	Quais são as formas para se determinar a efetividade do programa? Ele atende às necessidades da comunidade?	WEISS, Carol H. <i>Evaluation research: methods of assessing program effectiveness</i> . Prentice-Hall. New Jersey, 1972.
Avaliação da utilidade	Que informação é necessária para o pessoal que deve tomar as decisões e orientar o rumo do programa?	WEISS, Carol H. Measuring the use of evaluation. In: HOUSE, E. <i>Evaluation Studies Review Annual</i> . California, Sage, 1982.
Avaliação segundo indicadores sociais	Que dados econômicos e sociais são necessários para se assegurar o impacto do programa?	COHEN, E. & FRANCO. R. <i>Evaluación de Proyectos Sociales</i> . Santiago, ILPES, 1988. PATTON, Michael Quinn. <i>Utilization-focused evaluation</i> . Beverly-Hills, Sage, 1987.
Avaliação empregando o enfoque sistêmico	Que demanda tem no mercado e no contexto ambiental o produto que o programa gera? Quais condicionantes políticas e econômicas afetam a generalização do produto ou serviço?	KAST, F. & ROSENZWEIG, J. <i>Administración en las organizaciones</i> . McGraw Hill, Mexico, 1987. MAURER, J. <i>Open-system approaches in organizational theory</i> . New York, Randow House, 1971. SORENSEN, J.E. & ELPERS, J.R. Developing information systems for human service organization. In: ATTKISSON, C.E. et al. <i>Evaluation of human service</i> . Programs Academic Press, 1978.
Avaliação das organizações públicas	Como a racionalidade burocrática das organizações públicas se contrapõe aos interesses da população-alvo? Quais são e como incorporar esses interesses?	FRAISSE, Jean; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicet de. <i>L'Evaluation dynamique des organisations publiques</i> . Paris, Les Éditions D'Organisation, 1989. NIOCHE, Jean-Pierre & POINSARD, Robert (Eds.) <i>L'Evaluation des politiques publiques</i> . Paris, Economica, 1984. VIVERET, Patrick. <i>L'Evaluation des politiques et des actions publiques. Rapport au Premier Ministre</i> . Paris, La Documentación Française, 1989.

FONTE: Adaptado de Picado, 1989.

O paradigma alternativo surgiu em função das críticas metodológicas a que foram submetidos os avaliadores na década de 70. Parlett e Hamilton²² apontaram limitações do paradigma dominante, principalmente quando utilizado para avaliação de programas educacionais inovadores. As críticas foram centradas em cinco pontos:

- 1) As situações educacionais caracterizam-se por inúmeros parâmetros relevantes. (...)
- 2) Os planos de pesquisa tipo "antes-depois" presumem que os programas inovadores sofrem pouca ou nenhuma mudança durante o período de investigação. (...)
- 3) Os métodos empregados em avaliações tradicionais impõem restrições artificiais e arbitrárias do estudo. (...)
- 4) Este tipo de pesquisa, conduzida sobre grandes amostras e buscando generalizações estatísticas, não leva em conta as "perturbações" locais e os efeitos incomuns. (...)
- 5) (...) deixa de levar em conta as diferentes preocupações dos participantes, dos "patrocinadores" e de outras partes interessadas, como também os problemas que eles levantam.

Os autores propõem, então, a "avaliação iluminativa", baseada no paradigma sócio-antropológico, considerando contextos mais amplos onde funcionam os programas educacionais. A preocupação básica da avaliação iluminativa diz respeito "à descrição e interpretação em lugar da mensuração e predição". Ao avaliar programas inovadores de uma forma iluminativa, o pesquisador deve ter como objetivo responder às questões referentes ao funcionamento, às influências das diversas situações escolares, às vantagens e desvantagens do programa na opinião dos principais interessados e às condições que mais afetam a inovação.²³ Para estes autores, a avaliação iluminativa não é um "pacote" metodológico padronizado, mas uma estratégia geral de pesquisa. Deve ser ágil e eclética, combinar vários métodos e não utilizá-los de forma exclusiva e isolada, prescindir das metodologias calcadas na teoria científica e buscar novas técnicas de tomada de decisão.

As críticas ao paradigma dominante tiveram como consequência a adesão incondicional de alguns pesquisadores aos modelos alternativos, relegando a uma posição secundária os pressupostos da cientificidade.²⁴

²² Malcolm Parlett & David Hamilton, op.cit., p.40.

²³ Id. ibid., p.40.

²⁴ Pedro Demo, Planejamento participativo: visão e revisão.

A evolução das ciências sociais oportunizou a auto-crítica do paradigma alternativo e, atualmente, admite-se a convivência destas duas perspectivas - quantitativa e qualitativa - não como questões antagônicas, opostas, mas sim complementares.

Como alerta Yaselli:²⁵

Nenhum destes paradigmas é intrinsecamente melhor do que o outro, diferentes tipos de problemas requerem diferentes tipos de metodologia. De outra parte, as características definidoras dos paradigmas (...) são simples pólos de um *continuum*. Em consequência, uma investigação se orientará para um ou outro pólo, dependendo do enfoque metodológico do investigador e das propriedades do objeto em estudo.

Esta autora procurou classificar os diversos enfoques e modelos para avaliação de programas educacionais em seis categorias. Com base nas idéias da autora, foram elaborados os quadros a seguir. O Quadro 5 resume as seis categorias, suas principais características e as etapas da avaliação, o Quadro 6 apresenta alguns critérios e estratégias para definir o conteúdo da avaliação, e o Quadro 7 os critérios e estratégias para levantamento de indicadores.

²⁵ Maritza Barrios Yaselli, op.cit., p.45.

QUADRO 5 - AS DIFERENTES CONCEPÇÕES SOBRE AVALIAÇÃO EDUCATIVA

CATEGORIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ETAPAS DE AVALIAÇÃO
1.Avaliação como opinião crítica do especialista.	Avaliação é o juízo de valor do especialista ou conhecedor da teoria e prática educativa em relação à qualidade ou efetividade do programa.	Descrição do programa Descobrimiento do significado de premissas Julgamento de valor do programa.
2.Avaliação como medição.	É a medição de resultados ou efeitos, utilizando para isso algum tipo de instrumento.	Identificação dos atributos a medir. Desenhos e seleção de instrumentos de medição. Comparação dos resultados com os objetivos.
3.Avaliação comparativa.	É a percepção do estado "ex-ante" e dos resultados "ex-post": comparação dos resultados alcançados com os objetivos programados.	Identificação dos objetivos, de variáveis que afetam resultados Seleção de técnicas e desenhos de instrumentos para determinar o juízo de valor. Comparação dos resultados com objetivos.
4.Avaliação para tomada de decisão.	É um processo de seleção, coleta e processamento de informações para a tomada de decisão. Pressupostos básicos da teoria dos sistemas.	Avaliação do planejamento, dos insumos, dos processos e dos produtos.
5.Avaliação qualitativa.	Modelo alternativo que inclui aspectos das categorias anteriores: livre de objetivos, avaliação das ações e não das intenções, preocupada com as questões dos que tomam as decisões, mas também com as dos usuários/beneficiários do programa.	Formular perguntas com relação à ação do programa. Identificar pontos críticos na implementação do programa, a partir da percepção dos administradores e planejadores. Referir-se às características fundamentais do programa ou seus efeitos e impactos.

CATEGORIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ETAPAS DE AVALIAÇÃO
6. Avaliação descritiva e interpretativa.	Modelo alternativo. Interesse básico é descrever e interpretar os eventos, não medir e predizer. Avaliação iluminativa.	Observação: identificação de eventos comuns, tendências recorrentes, temas mais discutidos. Seleção de um conjunto de opiniões para indagação mais profunda. Busca identificar os princípios gerais que definem a organização do programa e explicá-los.

FONTE: Baseado em Yaselli, 1987.

QUADRO 6 - CRITÉRIOS PARA DEFINIR O CONTEÚDO DA AVALIAÇÃO

CRITÉRIOS	ESTRATÉGIAS
1. Objetivos	1.1. Avaliação prévia do que está expresso nos documentos oficiais relativos ao programa. 1.2. Identificar e definir os objetivos antes de proceder o desenho do estudo avaliativo.
2. Resultados	2.1. Identificar os resultados pretendidos. 2.2. Deixar que os instrumentos de medição disponíveis determinem os resultados que serão avaliados. 2.3. Estabelecer as questões e problemas de avaliação utilizando a teoria ou teorias implícitas no programa.
3. Hipóteses Funcionais	3.1. Utilizar a perspectiva teórica dos especialistas sobre o tema.
4. Decisões	4.1. Identificar as decisões a tomar.
5. Problemas	5.1. Identificar os temas de discussão e os problemas percebidos por administradores, funcionários e beneficiários do programa.
6. Dados e Observações	6.1. Observar, analisar e interpretar os dados 6.2. Identificar ações e eventos que parecem análogos a situações já conhecidas e que permitam a reflexão sobre coisas não familiares, a partir do que é familiar, com alguma organização.

FONTE: Baseado em Yaselli, 1987.

QUADRO 7 - CRITÉRIOS PARA LEVANTAMENTO DE INDICADORES

CRITÉRIOS	ESTRATÉGIAS
1. Objetivos	1.1. Formular os indicadores a partir dos objetivos e metas programados inicialmente.
2. Experiência Referencial	2.1. Formular os indicadores a partir da comparação com resultados e características operacionais do programa e atividades similares ou alternativas.
3. Requisitos	3.1. Formular os indicadores com base nos requisitos, isto é, competências e condutas que a sociedade moderna exige dos egressos do sistema educacional.
4. Necessidades	4.1. Formular os indicadores a partir das necessidades da população-alvo.
5. Decisões	5.1. Formular os indicadores com base na percepção dos que tomam as decisões.
6. Normas Absolutas	6.1. Formular os indicadores a partir do consenso de planejadores, administradores, especialistas no assunto e população-alvo, sobre os níveis de rendimento ou as características de funcionamento esperadas.

FONTE: Baseado em Yaselli, 1987.

Percebe-se, nesta breve revisão da literatura disponível sobre o assunto, que a grande questão em avaliação reside no aspecto metodológico. Encontrar o melhor método ou referencial adequado não é tarefa das mais fáceis. Dispõe-se de uma gama variada de métodos para serem utilizados nos processos avaliativos, dependendo da opção por um ou outro, ou ainda a combinação de métodos, da natureza do objeto a ser estudado e das intenções do estudo.

O referencial teórico de avaliação baseia-se nitidamente nas experiências norte-americanas, que tiveram seu apogeu na década de 70. Na América Latina e, particularmente, no Brasil, os estudos avaliativos só se consagraram a partir dos anos 80. Mesmo assim, a avaliação aplicada de forma sistemática

ainda não está generalizada e, via de regra, está associada com o desenvolvimento do planejamento e de exigências das agências financiadoras internacionais para programas do Terceiro Mundo.²⁶ A prática sistemática de avaliação no Brasil, principalmente no que diz respeito a programas sociais, tem sido dificultada por diversas razões. Entre elas, destacam-se:

(a) a precariedade das informações disponíveis, seja ao nível de qualidade como de quantidade. Inexistem informações gerais acerca da situação social do País: o sistema é precário e fragmentado; não é norma a divulgação periódica de informações básicas sobre intervenções sociais levada a efeito;²⁷

(b) apesar de haver consenso de que os estudos realizados por avaliadores com um certo grau de isenção e autonomia são os que apresentam maior aprofundamento e crítica, são justamente estes pesquisadores que se defrontam com uma série de dificuldades para concluir seus trabalhos. Estas dificuldades são traduzidas em termos de falta de informações confiáveis, escassez de financiamentos, refletindo-se, quase sempre, em prolongados prazos de coleta de dados;

(c) raramente os resultados avaliados são incorporados ao planejamento de novas ações ou no redirecionamento dos programas existentes. É crescente o desinteresse da burocracia pública para com o trabalho avaliativo, causando uma grande frustração nos pesquisadores. Também é crescente o desinteresse político, já que cada programa é implantado, implementado e descontinuado conforme a vontade dos governantes, sem levar em consideração as expectativas e necessidades dos cidadãos que serão afetados direta e indiretamente pela política pública.

²⁶ Veja a respeito: Xínia Picado, op.cit.; Ana Maria Rezende Pinto, O fetichismo da avaliação; Maria Lúcia T. Werneck Vianna e Beatriz Azeredo da Silva, Interpretação e avaliação da política social no Brasil: uma bibliografia comentada.

²⁷ A publicação do Núcleo de Estudos de Políticas Públicas - NEPP, da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, intitulada "Relatório sobre a situação social do país", é um dos poucos trabalhos que sistematiza e analisa informações sobre políticas sociais, porém sua periodicidade não é regular e restringe-se ao âmbito federal.

Como postula Pinto²⁸, um programa "é vulnerável ao processo político que o engendrou e à composição de forças que se aglutinaram à sua volta". Os planos são afetados por toda sorte de condicionantes, e grande parte delas são políticas. Por isso mesmo, o avaliador deverá estar atento para compreender e qualificar as condicionantes políticas capazes de alterar o curso do plano, a partir das quais deverá levantar dimensões possíveis de avaliar seu mérito, com base em múltiplas perspectivas.

Na avaliação de políticas públicas, e mais enfaticamente de políticas sociais, as dimensões devem considerar a questão da relevância das ações.

3. A QUESTÃO DA RELEVÂNCIA NAS POLÍTICAS SOCIAIS

A formulação e avaliação de políticas públicas têm se constituído em uma preocupação dos centros acadêmicos dedicados à formação e especialização de administradores públicos. Os estudiosos da administração pública têm enfatizado a capacidade de formular, implementar e avaliar políticas públicas como um indicador de desempenho dos governos centrais e locais.

Segundo Park²⁹, a política pública teria três fases: (1) **planejamento e formulação da política** - desenvolvimento de cursos propostos de ação para integrar conhecimentos e ação para a solução e prevenção de problemas, enquanto fornece uma qualidade de vida compatível com a dignidade do homem; (2) **implementação e execução da política** - fornecimento de recursos efetivos e eficientes para a realização da transformação de valores em realidades, através de atividades do governo; (3) **avaliação e modificação da política** - avaliação de métodos, estratégias e recursos para determinar se os objetivos e resultados desejados estão sendo alcançados, e fornecimento de um sistema de *feedback* para mudar políticas ineficientes enquanto fornece conhecimento adicional para uma melhor política, projeto e execução.

²⁸ Ana Maria Rezende Pinto, op.cit., p.79-80.

²⁹ Myung Soo Park, Public policy: emerging dimensions in public administration.

Subjacentes a essas etapas da política pública estão conceitos básicos da administração, tais como eficiência, eficácia e efetividade. Atualmente, constitui um desafio a questão da avaliação da administração pública brasileira a partir de modelos, instrumentos e estratégias que estejam preocupados com a dimensão da eficiência, da eficácia e da efetividade. A estas dimensões devemos acrescentar conceitos contemporâneos como os da qualidade e da produtividade, conjugando-os em uma perspectiva mais abrangente, a qual denominamos de relevância. A relevância toma contornos especiais quando associada à avaliação de políticas sociais, como a Educação e a Saúde. Usualmente, os critérios explicitados nos processos avaliativos da ação governamental estão relacionados com a eficiência, com a eficácia e com a efetividade.

Motta³⁰, ao tratar da avaliação da administração pública, alerta que "essas categorias constituem dissociações mentais para efeito de análise, mas são comumente utilizadas porque facilitam tanto a formulação quanto a avaliação de uma política", e conceitua-as da seguinte forma:

Eficiência refere-se ao cumprimento de normas e à redução dos custos. Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo/resultados. **Eficácia** refere-se ao alcance de resultados e à qualidade dos produtos e serviços. Sua utilidade é verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. A **efetividade** refere-se ao impacto da decisão pública. Sua utilidade é verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade.

A avaliação da administração pública, considerando a dimensão da efetividade, deve perceber quais os impactos das políticas públicas, quais as mudanças geradas nos grupos beneficiados e, mais amplamente, na sociedade como um todo. O mesmo autor sintetiza essas três formas de avaliação, reproduzidas no Quadro 8 a seguir.

³⁰ Paulo Roberto Motta, Avaliação na Administração Pública: eficiência, eficácia, efetividade, p.12-3.

**QUADRO 8 - EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE
POR CATEGORIAS ESPECÍFICAS**

	CONCEITO	OBJETIVO	FORMA DE AVALIAÇÃO
E F I C I Ê N C I A	Cumprimento de normas e procedimentos e redução de custos	Verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo/resultados	Produção de informações para medir o processamento de insumos e seus efeitos sobre os resultados
E F I C Á C I A	Alcance de resultados e qualidade dos produtos e dos serviços	Verificar se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade	Produção de informações sobre os resultados alcançados
E F E T I V I D A D E	Impacto da decisão pública	Verificar se os resultados foram congruentes com as demandas, apoios e necessidades da comunidade	Produção de informações sobre valores e necessidades que estão explícitos e implícitos no alcance dos objetivos

FONTE: Motta, Avaliação na Administração Pública, p.13.

De acordo com Ry³¹, uma das etapas de análise de política pública é a avaliação do desempenho da política. Nesta fase, é necessário que o analista decida que critério vai usar na avaliação - a efetividade, a eficiência ou o esforço. Para este autor, a efetividade é o critério mais completo dos três e consiste em verificar:

³¹ Ronald John Ry, Una visión global de los conceptos del análisis de políticas, p.17.

1. o grau com que os objetivos das políticas substantivas e procedimentos, formais e informais, afetam de forma adversa ou beneficiam os grupos meta ou periférico; 2. a velocidade com que os objetivos estão sendo alcançados; 3. as percepções dos grupos afetados a respeito do quanto satisfatoriamente estão sendo alcançados os objetivos.

Motta³², referindo-se à efetividade organizacional, identifica como premissa básica o comprometimento de todos os membros da organização com a consecução de objetivos sócio-econômicos que levaram à criação da organização. Desta forma, a efetividade pressupõe o envolvimento de clientes/usuários e de outros grupos externos à organização na busca de objetivos mais amplos de "eqüidade e desenvolvimento sócio-econômico". Assim, a efetividade estaria orientada para a mudança de valores externos captados e alocados ao ambiente organizacional.

Segundo Motta e Caravantes³³, "a satisfação das necessidades dos clientes constitui um indicador importante da efetividade da organização". Neste sentido, Siqueira³⁴ considera a visão do usuário, a ótica do consumidor, importante para auxiliar na "definição dos valores fundamentais do sistema político e da sociedade". Porém, alerta que esta dimensão não deve ser a única e exclusiva a ser considerada, sob pena de "mascarar as explicações mais profundas das percepções e aspirações dos grupos sociais".

Tratando da eficiência e da eficácia nas instituições de pesquisa, Marcovitch³⁵ considera que a eficiência de uma organização está relacionada à utilização de um "mínimo de recursos (humanos, financeiros e materiais) para conseguir o máximo de resultados", enquanto a eficácia estaria diretamente ligada ao "êxito do sistema como um todo". E acrescenta: "De nada adianta uma organização prestar um serviço eficientemente, se esse serviço não for relevante para a comunidade".

³² Paulo Roberto M. Motta, Administração para o desenvolvimento. A disciplina em busca da relevância.

³³ Paulo Roberto M. Motta e Geraldo R. Caravantes, Planejamento organizacional - dimensões sistêmico-gerenciais, p.171.

³⁴ Moema Miranda Siqueira, Eficácia da administração pública: uma imposição democrática, p.67.

³⁵ Jacques Marcovitch, Eficiência e eficácia na instituição de pesquisa aplicada, p.71.

É interessante notar, também, a distinção entre efetividade relevante e efetividade redundante que, segundo Wittmann³⁶, estão presentes na administração e planejamento da Educação brasileira. A eficiência e a eficácia são conceitos ligados à racionalidade das atuações dos administradores e planejadores educacionais. A eficiência diz respeito aos procedimentos, à economia dos meios e ao desempenho, enquanto a eficácia corresponde à consecução dos objetivos e metas. A efetividade qualifica o resultado social da atuação e pode ser tanto relevante como redundante.

Uma das características da efetividade redundante é responder aos interesses dominantes da minoria privilegiada. O autor identifica três formas de efetividade redundante: (a) alienada - preocupa-se em demasia com os meios, com os rituais técnicos, relegando à realidade um papel secundário. A realidade deixa de ser a origem e o destino de sua prática social; (b) comprometida - está a serviço da sustentação, do funcionamento da sociedade como ela é, aqui e agora. Garante uma educação adequada ao modo de produção dominante; (c) ambígua - tenta conciliar interesses antagônicos de manutenção e transformação, mas acaba sendo um sofisticado instrumento de apoio à manutenção do *status quo*. A efetividade relevante estaria comprometida com os interesses da maioria, uma prática impulsionadora na construção da solidariedade humana, a presença dos interesses, expectativas e necessidades das classes dominadas, o impacto, a repercussão e a incidência na transformação da sociedade, a construção de uma sociedade brasileira menos injusta, menos desumana, menos desigual e menos discriminatória.

Como podemos perceber, a preocupação da administração, da educação e da análise de políticas públicas, em um sentido amplo, está pautada na efetividade, na eficácia e na eficiência. Ao longo do tempo, os estudiosos têm procurado trabalhar com estas categorias de forma conjugada, mas, via de regra, acabam compartimentando as dimensões, atribuindo maior ou menor valor a uma delas. Entende-se, contudo, que a avaliação destas três dimensões separadamente não é suficiente para atender ao novo paradigma da modernidade, aquele que está preocupado com a qualidade e produtividade do serviço público. O desafio para os anos 90 é, justamente, conjugar os parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade, traduzindo a preocupação

³⁶ Lauro Carlos Wittmann, Administração e planejamento da educação, p.38-9.

de oferecer serviços sociais à comunidade com qualidade e produtividade. Às dimensões de eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e produtividade deve ser introduzido um novo conceito, o de relevância do programa. Um programa seria relevante atendendo aos seguintes requisitos: custos razoáveis, integração e a melhor utilização dos recursos disponíveis, atendimento de objetivos e metas e das expectativas e necessidades dos cidadãos, atribuindo-se valores adequados a cada uma destas categorias. Em termos de políticas sociais, a categoria que deve ser priorizada é a do atendimento às expectativas e necessidades dos cidadãos menos privilegiados na sociedade.

Não são raros os exemplos de políticas sociais em que estas dimensões são definidas como contraditórias entre si. A busca de fórmulas jurídico-institucionais inovadoras, que permitam a conjugação destas dimensões, pode ser uma possível resposta aos desafios contemporâneos. Além disso, independente dos múltiplos conceitos, propósitos e metodologias que possam existir para a avaliação de programas educacionais inovadores, é importante perceber algumas características básicas dos sistemas de avaliação.

(a) **A avaliação deve ser um processo contínuo e permanente.** A toda programação deve corresponder o respectivo sistema de avaliação, prevendo-se atividades antes, durante e depois da implementação do programa, consagrando o princípio da retroalimentação para a tomada de decisão.

(b) **A avaliação deve ser um processo aberto e participativo,** incorporando-se as percepções de planejadores, executores e cidadãos-usuários³⁷ do programa, por mais ambíguas que possam ser. O redirecionamento das ações deve levar em consideração as manifestações dos vários segmentos, no sentido de alcançar o comprometimento da maioria com o sucesso do programa.

(c) **A avaliação deve ser um processo voltado para a tomada de decisão.** O propósito de controle, de caráter punitivo ou de premiação tem dificultado a prática sistemática da avaliação. Uma das queixas mais frequentes é o

³⁷ O termo "cidadãos-usuários" ou "cidadãos-beneficiários" é proposto por Fernando G. Tenório, em substituição ao usualmente denominado de população-alvo, grupo-alvo, beneficiários, usuários ou clientes, no sentido de incorporar o conceito de "cidadania" na formulação, implementação e avaliação de políticas sociais.

pouco caso que os formuladores de políticas públicas demonstram para com os resultados desses estudos avaliativos. Incorporar recomendações e sugestões desses estudos às ações governamentais se faz necessário e urgente.

(d) Avaliação é uma exigência das sociedades democráticas, onde o poder público deve demonstrar aos cidadãos o uso que faz dos recursos públicos, cada vez mais escassos, e a relevância dos serviços que oferece.

CAPÍTULO IV - O PROGRAMA DE ESCOLAS COOPERATIVAS

Este capítulo objetiva descrever o sistema de escolas cooperativas implantado em Maringá. Com a finalidade de contextualizar o trabalho, as primeiras partes tratam da caracterização do município de Maringá - cujas condições sócio-econômicas são mais favoráveis do que as de muitos municípios brasileiros -, da caracterização da rede municipal de ensino e das escolas amostradas. A seguir, explicita-se o que consiste o sistema de escolas cooperativas ou "micro-gestão privada" adotado no município, bem como as justificativas para implantação e seus objetivos. No final do capítulo, analisam-se os mecanismos operacionais do Programa, os quais denotam a acuidade da equipe técnica da Prefeitura na etapa de planejamento, e o processo de implementação do sistema.

1. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO³⁸

Maringá está localizado no noroeste do estado do Paraná, sobre o trópico de Capricórnio, a 434 km de Curitiba e 420 km de Foz do Iguaçu.

A cidade foi fundada em 10 de maio de 1947, como distrito do município de Mandaguari, por iniciativa da Companhia Melhoramentos do Norte do Paraná. A partir de 1938, começou o povoamento da região, mas somente nos primeiros anos da década de 40 iniciaram as primeiras edificações no local conhecido como Maringá Velho, que seria o embrião da cidade.

Os primeiros migrantes eram provenientes dos estados nordestinos, São Paulo e Minas Gerais. Posteriormente, chegaram os imigrantes. Os japoneses, atualmente, formam a maior colônia, seguidos pelos portugueses, alemães, italianos e poloneses.

Em 1948, Maringá passou à categoria de vila e, em 1951, à de município. Nas décadas de 50 e 60, a região ainda apresentava algumas dificuldades: as rodovias eram precárias e o transporte de pessoas e escoamento da produção dava-se, basicamente, pelo sistema ferroviário. A ferrovia teve papel

³⁸ As informações deste item estão baseadas em Maringá. O habitat humano.

decisivo no desenvolvimento da região. O crescimento urbano e populacional ocorreu a partir dos anos 70, quando houve o processo de conurbação com municípios vizinhos.

Maringá é uma cidade com traçado urbanístico projetado, planejada desde as primeiras edificações. Por isso, apesar do crescimento urbano acelerado, a cidade conta com eficiente sistema viário, avenidas largas e arborizadas e a preservação de áreas verdes.

Atualmente, é a terceira maior cidade do Paraná, com 239 mil habitantes. A região metropolitana, composta pelos municípios de Maringá, Marialva, Sarandi e Paiçandu, conta com 340 mil habitantes. Marialva, Sarandi e Paiçandu são cidades-dormitório, por sua limitada capacidade de gerar empregos. Cerca de 95% (noventa e cinco por cento) da população dessa região vive na zona urbana. Assim, embora Maringá tenha renda média *per capita* superior à do Estado (US\$ 4.500)³⁹, a maioria de seus habitantes constitui-se das camadas de baixa renda.

A economia de Maringá está alicerçada na agro-indústria, com a extração e refino de soja, milho, usina de açúcar e álcool, laticínios e curtume. A região produz 19% (dezenove por cento) da safra de algodão, 44% (quarenta e quatro por cento) dos casulos e 19% (dezenove por cento) dos fios de seda, ao nível nacional. Além disso, a região caracteriza-se pela criação de bovinos, suínos e aves. O setor metal-mecânico é também expressivo.

Por situar-se em uma região economicamente produtiva, Maringá não apresenta alguns problemas que afetam outras regiões metropolitanas do País. Em termos de qualidade de vida, a pesquisa realizada em 1991 pela revista "Dirigente Municipal", que analisa indicadores sociais e econômicos dos 500 municípios brasileiros mais desenvolvidos, aponta Maringá em 28º lugar⁴⁰.

O estado do Paraná, no período de 1980-91, ampliou a tendência à urbanização. A região norte do estado, onde está localizada Maringá, foi a que mais perdeu população rural neste período, sendo responsável por 53% (cinquenta e três por cento) do êxodo rural do Paraná. Este fluxo migratório tem como origem básica as transformações ocorridas na estrutura

³⁹ Veja, 30/09/1992.

⁴⁰ Dirigente Municipal, dezembro de 1991.

agrária, ou seja, a substituição de cultivos, incorporação do progresso técnico em larga escala e concentração fundiária⁴¹.

Maringá é, nesta região, uma das cidades de maior dinamismo econômico. Deste modo, tem recebido muitos migrantes da sua zona rural e também de outros municípios, que buscam melhores oportunidades de trabalho, melhores condições de renda e a possibilidade de alcançar uma melhor qualidade de vida. Esta migração requer do governo municipal estratégias inovadoras para enfrentar o problema, principalmente no que diz respeito à oferta de serviços urbanos e sociais para a comunidade.

Um dos fatores que chama a atenção em Maringá é o fato de não possuir favelas. As famílias que migram da zona rural para a urbana, ou de outras cidades da região, são assentadas em conjuntos habitacionais na periferia da cidade. Quando da instalação das habitações, o município deve providenciar os serviços sociais básicos, tais como escola, posto de saúde, transporte coletivo. A escassez de recursos exige das autoridades soluções alternativas para suprir as demandas crescentes dos cidadãos. As escolas cooperativas foram implantadas com esta intenção.

2. CARACTERIZAÇÃO DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

Apresentam-se, a seguir, alguns parâmetros que, no conjunto, podem dar uma idéia das características principais da rede municipal de ensino de Maringá.

Em 1992, a rede pública de ensino contava com 69 prédios escolares, sendo que 41 pertencem a rede estadual e localizam-se, na sua maioria, na região central da cidade, e 28 são do município, instalados na zona urbana periférica e zona rural. Como mencionado anteriormente, a zona urbana periférica é atendida pelas escolas cooperativas e a zona rural pelo sistema não-cooperativo.

Em 1989, o total de alunos matriculados no ensino fundamental da rede pública de Maringá (estadual e municipal) era de 33.486, sendo o município

⁴¹ Marisa Valle Magalhães, A migração no Paraná nas duas últimas décadas: um balanço preliminar, p.4-5.

responsável por 3.250 matrículas (9,7%). Em 1990, o total de matrículas elevou-se para 35.723 e o município aumentou sua participação para 5.025 matrículas (14,07%)⁴². Trata-se, portanto, de uma rede municipal com um número pequeno de unidades escolares, que atende cerca de 15% dos alunos matriculados na rede pública. A exemplo do que se verifica em outras regiões do País, o preceito constitucional de municipalização do ensino fundamental ainda não está consolidado em Maringá, pois a esfera estadual ainda permanece responsável por cerca de 86% do atendimento público.

A partir da promulgação da nova Constituição, houve um esforço para expandir as atribuições do município com o ensino de 1º Grau, duplicando o número de unidades escolares, passando de 14 unidades, em 1988, para 28, em 1992, conforme Tabela 2 a seguir:

TABELA 2 - NÚMERO DE PRÉDIOS ESCOLARES
REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1980/1992.

ANO	ESCOLAS 1º GRAU	PRÉ-ESCOLAS	TOTAL
1980	12	2	14
1981	10	2	12
1982	9	2	11
1983	7	3	10
1984	7	3	10
1985	8	3	11
1986	8	3	11
1987	8	4	12
1988	10	4	14
1989	12	4	16
1990	19	4	23
1991	23	4	27
1992	23	5	28

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

Observa-se ainda que, entre 1989 e 1992, a matrícula inicial do ensino fundamental cresceu 259,26%, sendo 244,61% nas quatro primeiras séries e 297,34% de 5a. à 8a. série, conforme Tabela 3 a seguir. Houve um pequeno

⁴² Projeto de implantação do sistema de microgestão escolar privada - Escola Cooperativa, p.9.

aumento na participação do segundo segmento do ensino fundamental, correspondente a 5a./8a. série, em relação à matrícula total.

**TABELA 3 - MATRICULA INICIAL POR SEGMENTO
REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1989 E 1992.**

	1 9 8 9		1 9 9 2		89/92
SEGMENTO	Nº ALUNOS	%	Nº ALUNOS	%	ACR. %
1a./4a.	2.347	72,22	5.741	68,13	244,61
5a./8a.	903	27,78	2.685	31,87	297,34
TOTAL	3.250	100	8.426	100	259,26

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

O corpo técnico da rede municipal de ensino é bastante diversificado, o que permite a cada escola dispor de um supervisor, um orientador educacional, um psicólogo e, sempre que necessário, os trabalhos de um fonoaudiólogo.

Em 1990, quando a Prefeitura decidiu implantar o sistema de escolas cooperativas, a situação funcional do pessoal do magistério era a apresentada na Tabela 4 a seguir.

**TABELA 4 - SITUAÇÃO FUNCIONAL DO PESSOAL DO MAGISTÉRIO
REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1990.**

SITUAÇÃO FUNCIONAL	Nº DE PROFESSORES	%
Estatutários	8	1,05
Estáveis	242	31,72
SUB-TOTAL	250	32,77
Não-estáveis	286	37,48
Temporários	227	29,75
SUB-TOTAL	513	67,23
TOTAL	763	100,00

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

Considera-se pessoal de magistério, nesta tabela, os diretores, equipe técnico-administrativa, professores das escolas e o pessoal que atuava junto à Prefeitura. Os estatutários são professores admitidos por concurso público e os estáveis por processo seletivo semelhante ao concurso público, que adquiriram estabilidade no emprego face a promulgação da Constituição de 1988. Os não-estáveis são professores admitidos por processo seletivo, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e os temporários são professores admitidos por contrato temporário de trabalho, geralmente de um ano, para atender a demanda dos serviços educacionais. Estas duas últimas categorias não contam com o benefício da estabilidade no emprego.

O fato de a Prefeitura contar com apenas 32,77% de professores estatutários e estáveis foi decisivo para implantação do novo sistema, uma vez que poderia dispensar os professores não-estáveis e temporários, sem enfrentar ações trabalhistas de reintegração aos empregos. Um outro fator decisivo para implantação do sistema cooperativo certamente foi a baixa relação aluno/professor encontrada na rede municipal de ensino, conforme constata-se na Tabela 5 a seguir.

TABELA 5 - RELAÇÃO ALUNOS/PROFESSOR
REDE MUNICIPAL DE MARINGÁ/PR - 1990 E 1992.

ANO	1990	1992		
		COOP.	NÃO-COOP.	TOTAL
TOTAL MATRÍCULAS	5.025	7.679	2.477	10.156
TOTAL PROFESSORES	763	621	324	943
ALUNOS/PROFESSOR	6,58	12,36	7,64	10,77

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

Em 1990, a relação alunos/professor era de aproximadamente 7. Em 1992, quando cerca de 70% das escolas estão no sistema cooperativo, esta relação melhora, passando a ser cerca de 11 alunos/professor. Note-se, no entanto, que foi a adoção do novo sistema de gestão a responsável por esta melhoria, uma vez que nas escolas cooperativas a relação passou a ser de 12

alunos/professor, enquanto nas não-cooperativas de 8 alunos/professor. Mesmo assim, a relação está muito aquém dos padrões considerados razoáveis.

As estatísticas escolares do município de Maringá não se diferenciam substancialmente daquelas do restante do País. Apesar de os índices de reprovação e evasão serem inferiores aos encontrados em outros municípios brasileiros, repetem-se os pontos críticos de retenção na 1a. e 5a. série. Os índices de repetência e evasão serão objeto de análise no Capítulo V, pois constituem indicadores de avaliação. Neste momento, é importante destacar que uma das justificativas para implantação das escolas cooperativas foi o fato de a evasão escolar ter se elevado de históricos 2% para repentinos 7%, em 1990.

3. CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS AMOSTRADAS

Conforme mencionado, a amostra desta pesquisa compõe-se de oito escolas, sendo cinco cooperativas e três não-cooperativas. Há diferenças substantivas entre as escolas de um e outro sistema, conforme dados da Tabela 6.

TABELA 6 - CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS AMOSTRADAS

ESCOLA	SISTEMA GESTÃO	SÉRIES	CAPAC. INST.	Ocupação Efetiva Nº ALUNOS	%	ANO INST	PROCED. CLIENT.
A	COOP.	Pré/7a.	530	415	78,30	91	Perif.
B	COOP.	Pré/7a.	510	454	89,02	90	Perif.
C	COOP.	Pré/6a.	520	506	97,31	90	Perif.
D	COOP.	Pré/4a.	385	325	84,42	91	Perif.
E	COOP.	Pré/8a.	875	865	98,86	90	Perif.
SUB-TOT			2.820	2.565	90,96		
F	N-COOP.	Pré/4a.	215	184	85,58	85	Rural
G	N-COOP.	Pré/8a.	340	209	61,47	82	Rural
H	N-COOP.	Pré/8a.	340	325	95,59	48	P/R
SUB-TOT			895	718	80,22		

As distinções entre as escolas cooperativas e não-cooperativas podem ser agrupadas em quatro categorias:

(a) Capacidade instalada:

No sistema cooperativo, a capacidade instalada varia de 385 a 875 alunos, sendo as escolas consideradas de médio e grande porte, tomando-se como parâmetro as demais unidades escolares da rede municipal de ensino. O sistema não-cooperativo tem capacidade para atender de 215 a 340 alunos, sendo de pequeno porte.

(b) Ocupação efetiva:

Enquanto no sistema cooperativo cerca de 90% (noventa por cento) da capacidade instalada encontra-se ocupada, no não-cooperativo este percentual cai para 80% (oitenta por cento).

(c) Tempo de instalação:

As unidades cooperativas são novas, instaladas a partir de 1990, enquanto que as não-cooperativas foram instaladas há mais tempo, sendo uma em 1948.

(d) Procedência dos alunos e localização geográfica:

As escolas cooperativas localizam-se próximas aos conjuntos habitacionais da periferia da cidade. Estes conjuntos destinam-se a famílias de baixa renda e foram construídos para responder ao fluxo migratório, tanto de outros municípios como da zona rural para a urbana de Maringá, tentando-se, assim, evitar a "favelização" da cidade. As escolas não-cooperativas atendem basicamente a zona rural, onde as famílias também são de baixa renda. A escola "H" é a única do sistema não-cooperativo que atende alunos tanto da zona rural como da zona urbana periférica.

A análise dos dados quantitativos pode induzir a interpretações equivocadas. Assim, há a necessidade de comentários complementares sobre

isso. Em primeiro lugar, deve-se mencionar que, antes de 1989, a experiência da rede municipal de ensino restringia-se à zona rural, por isso as escolas mais antigas localizam-se nesta zona. A partir deste ano, houve uma expansão considerável da rede municipal, devido às seguintes causas:

(a) fluxo migratório - o município deveria prestar serviços básicos à população que se deslocava para a zona urbana de Maringá;

(b) paralisação dos investimentos - a partir de 1986, cessou a construção de novas unidades escolares, tanto ao nível municipal quanto ao estadual;

(c) municipalização - a Prefeitura de Maringá resolveu avocar o preceito constitucional de atuar prioritariamente no ensino pré-escolar e fundamental;

(d) dificuldades no federalismo cooperativo⁴³ - não havia, e não há, tradição de parceria entre o município, o estado e a União para atender à demanda dos serviços educacionais.

O fluxo migratório pode explicar o fato de as novas escolas terem sido construídas na periferia da cidade e com maior capacidade do que as da zona rural. Além disso, a opção por adotar o sistema cooperativo somente nas novas escolas foi uma das metas definidas no projeto de implantação.

No que se refere à ocupação efetiva da capacidade instalada, há dois tipos de argumentos para os dados apresentados. O fato de a ocupação efetiva ser maior no novo sistema estaria diretamente relacionado com o interesse das escolas cooperativas em manter os alunos, uma vez que receberiam os custos mensais de acordo com o número de alunos freqüentes. Este argumento é utilizado tanto pela equipe técnica da Prefeitura como das escolas cooperativas. Outra explicação possível, defendida pelas escolas não-cooperativas, é a densidade demográfica. Sendo a periferia da cidade

⁴³ A respeito do termo federalismo cooperativo veja Ana Maria Brasileiro, Federalismo Cooperativo.

mais densa do que a zona rural, seria uma consequência natural que a demanda por serviços educacionais fosse maior nesta área.

Estes argumentos espelham o clima de confronto existente entre as escolas cooperativas e as não-cooperativas, onde as análises são sempre do tipo "ataque versus defesa".

Quando analisamos individualmente os dados, constata-se que na escola "A", cooperativa, a ocupação é de 78,30%, e na escola "H", não-cooperativa, é de 95,59%, enfraquecendo os argumentos que se baseiam somente na densidade demográfica ou somente no interesse da escola em manter os alunos. O mais adequado seria afirmar que a ocupação efetiva estaria relacionada com a conjugação de vários fatores, dentre os quais a densidade demográfica e o interesse da equipe em manter o aluno seriam representativos, mas não os únicos. A evasão escolar tenderia a ser maior na zona rural do que na urbana devido justamente ao fluxo migratório constatado no município de Maringá.

Deve-se ressaltar que tanto a equipe das escolas cooperativas como das não-cooperativas preocupam-se com os alunos infreqüentes, adotando medidas para evitar a evasão definitiva. Há, contudo, uma diferença no comportamento dos sistemas. A medida adotada no sistema de gestão cooperativo é visitar a casa dos alunos após 3 ou 4 dias de infreqüência, enquanto a gestão não-cooperativa remete um bilhete solicitando o comparecimento dos pais à escola. A medida adotada pela escola cooperativa permite receber *feedback* mais imediato e mais amplo sobre as causas da infreqüência.

4. O QUE É O SISTEMA DE ESCOLAS COOPERATIVAS

Em 1988, quando assume o município de Maringá, o Prefeito encontra níveis de produtividade e qualidade do ensino público mais amenos do que os apresentados no restante do País. Embora o ensino de Maringá fosse, à época, considerado bom, a análise do Prefeito era de que a situação poderia

deteriorar-se e, ainda, "que poderia ser melhorada, se afastados os malefícios originados na macrogestão pública".⁴⁴

Em consonância com os dispositivos da Constituição Federal e pelas causas já analisadas no item anterior, a Prefeitura resolve adotar uma política educacional para incrementar a rede municipal de ensino.

O pressuposto básico da política consiste em que:

... o ensino continua sendo gratuito, os recursos provêm dos cofres públicos, mas sua aplicação deve ser gerenciada pela iniciativa privada, com interesse direto na eficácia e racionalidade de sua aplicação.⁴⁵

A partir deste pressuposto, surge a idéia das escolas cooperativas, ou "microgestão privada" do ensino público. A ênfase do Programa está na gestão escolar, uma vez que a Prefeitura não pretendeu modificar a proposta pedagógica do município, que é expressa em um documento de 166 páginas com as diretrizes, objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação, denominado Proposta Curricular das Escolas Municipais de Maringá.

As escolas cooperativas são um sistema pelo qual os professores constituem pessoas jurídicas de direito privado, com a finalidade de concorrer em licitações realizadas pela Prefeitura, que têm como objeto a contratação da administração das unidades escolares.⁴⁶

Devido à natureza da prestação dos serviços educacionais, incompatível com a obtenção de lucro, a personalidade jurídica deve ser constituída sob a forma de sociedades civis sem fins lucrativos ou cooperativas. A principal diferença entre estas duas formas jurídicas diz respeito ao modo de distribuição das sobras líquidas: nas sociedades civis, a apuração só ocorre no final do ano, enquanto nas cooperativas pode ocorrer mensalmente.

⁴⁴ Escola Cooperativa, op. cit., p.1.

⁴⁵ Projeto de implantação..., op.cit., p.1

⁴⁶ Veja no Anexo 1 a reprodução do material editado pela Prefeitura de Maringá, onde se encontram os fundamentos legais que amparam a experiência, retirados da Constituição Federal e da Lei Orgânica do Município, o edital de licitação, informações para constituição das empresas, o contrato de prestação de serviço e outras informações pertinentes.

Deve-se ressaltar que, apesar do Programa intitular-se "Escolas Cooperativas", somente uma escola de 1º Grau adota a forma jurídica de cooperativa, as demais são sociedades civis sem fins lucrativos. A preferência por esta última forma deve-se ao fato de a constituição de uma cooperativa ser complexa, exigindo a participação de, no mínimo, 20 pessoas. De outra parte, a própria Prefeitura de Maringá, na divulgação do Programa, apresentou modelo para constituição de sociedades civis e não de cooperativas.

Além disso, as sociedades ou cooperativas que participam das licitações devem ser compostas exclusivamente por profissionais da educação, sendo que 50% (cinquenta por cento) dos sócios deverão atuar como professores ou compondo a equipe técnico-administrativa da unidade escolar que irão gerenciar.

O processo de criação de uma sociedade inicia com a liderança de um professor, que tenha alguma experiência em administração escolar. Este líder contata pessoas que reúnam qualificações para formar a equipe técnico-administrativa que irá assumir a gestão da unidade escolar. As sociedades são formadas, via de regra, por professores que atuam ou atuaram na rede de ensino público, municipal ou estadual, ou ainda da rede particular, inclusive os aposentados. O desligamento dos professores da rede pública só acontece depois de vencida e homologada a licitação.

Constituídas, as sociedades/cooperativas estão habilitadas a participar das licitações promovidas pela Prefeitura. Os critérios de julgamento da licitação enfatizam a melhor técnica, uma vez que o valor mensal *per capita* a ser pago à sociedade é divulgado no Edital. Na avaliação técnica da proposta são atribuídos pontos aos seguintes aspectos: (a) formação e habilitação específica da equipe técnico-pedagógica e dos professores; (b) proposta pedagógica que atenda à busca da qualidade da educação; (c) proporção de sócios da empresa que demonstrem afinidade com a orientação pedagógica adotada pela Prefeitura.

Vencida a licitação e assinado o respectivo Contrato de Prestação de Serviços, a sociedade civil passa a gerenciar a unidade escolar, tendo liberdade para administrar os recursos humanos, materiais e financeiros,

inclusive fixando níveis de remuneração para a equipe escolar, sendo que esta não poderá ser inferior àquela paga pela Prefeitura aos seus professores. Exige-se, ainda, como obrigações da escola cooperativa: (a) responsabilizar-se pela manutenção do prédio escolar, bem como dos equipamentos, materiais permanentes e utensílios em geral; (b) investir 3% (três por cento) do valor *per capita* na atualização, ampliação e restauração do acervo bibliográfico; (c) arcar com as despesas relativas ao fornecimento de água, energia elétrica e telefone; (d) recolher e cumprir com os encargos sociais; (e) apresentar mensalmente prestação de contas documentada, acompanhada de relatórios pedagógicos. Caso a sociedade contratada não cumpra estas obrigações, estará sujeita a multas, que são estipuladas no edital de licitação.

O pagamento da prestação de serviços é realizado mensalmente, de acordo com o número de alunos da unidade escolar, a partir da apropriação de custos realizada pela Prefeitura e conhecida anteriormente à licitação. O custo/aluno/mês, denominado pela Prefeitura de "*valor per capita*", é composto pelo somatório dos custos correntes e dividido pela média de alunos frequentes durante o mês. Os custos de capital não entram na apropriação dos custos, pois a Prefeitura não os repassa às sociedades, a propriedade continua a ser do poder público. Os custos correntes são formados por: (a) custos com pessoal docente e não-docente, inclusive encargos sociais; (b) materiais e despesas usuais para operação da escola, tais como: material de expediente e pedagógico, material de limpeza e higiene, material esportivo, material de farmácia, manutenção da biblioteca, material de consumo de cozinha, equipamentos para cozinha e dispêndios com água, esgoto, energia elétrica e gás; e (c) taxa de administração, igual a 10%. A taxa de administração tem por finalidade remunerar a sociedade pelo gerenciamento da unidade escolar e permitir aportes para a manutenção das instalações físicas, durante o ano letivo.

Este *valor per capita* é corrigido mensalmente com base no Índice de Preços ao Consumidor - IPC - Coluna 5 - Educação, Leitura e Recreação, publicado pela Revista Conjuntura Econômica da Fundação Getulio Vargas.

Como contrapartida, a Prefeitura assume as seguintes obrigações no sistema cooperativo: (a) a cessão do prédio para instalação da escola, totalmente

mobiliado e equipado, inclusive com equipamento básico de cozinha; (b) o repasse dos gêneros alimentícios para a merenda escolar, que são fornecidos pela FUNDEPAR - Fundação de Desenvolvimento do Paraná; (c) o fornecimento de acervo bibliográfico básico para a escola e de dois livros escolares a todos os alunos; (d) a distribuição de lápis, cadernos e borrachas a alunos cujas famílias tenham renda mensal inferior a 2,5 (dois e meio) salários mínimos; (e) o pagamento por aluno matriculado, de acordo com os custos apurados, até o dia 5 de cada mês.

Com relação a esta última obrigação do município, deve-se relatar que, a partir de setembro de 1992, a Prefeitura não conseguiu manter os pagamentos até o dia 5 de cada mês. A arrecadação do município ficou bastante prejudicada quando se iniciou a campanha eleitoral para Prefeito. Alguns candidatos prometeram, em campanha, a anistia para os impostos em atraso. Este fato gerou inadimplência de cerca de 60% dos contribuintes, conforme informações da equipe técnica da Prefeitura. As escolas cooperativas, contudo, mantiveram os compromissos que tinham assumido através do Contrato de Prestação de Serviço, independentemente de receberem os recursos com atraso e parceladamente. Esta situação instiga o seguinte questionamento: se os profissionais destas escolas fossem servidores públicos e deixassem de receber seus salários, será que permaneceriam em sala de aula ou optariam por uma greve?

A Prefeitura de Maringá, através da Diretoria de Educação, estabeleceu, ainda, um sistema de acompanhamento e avaliação da implantação do novo sistema. Destacam-se no sistema de acompanhamento e avaliação, duas medidas adotadas. A primeira foi a criação do cargo comissionado de "Inspetor de Qualidade", para um controle eficiente sobre o sistema de ensino municipal, bem como emissão de notificações sobre as irregularidades constatadas. O Inspetor de Qualidade realiza visitas periódicas às escolas da rede municipal, tanto cooperativas como não-cooperativas, verificando o cumprimento das diretrizes emanadas pela Diretoria de Educação.

Em síntese, o Inspetor de Qualidade tem como atribuições:

- a) assessoramento, acompanhamento e avaliação da eficiência dos gerenciamentos;

b) vistorias sobre:

- a execução dos trabalhos de secretaria, biblioteca, cozinha das unidades escolares;
- a dinamização e execução do plano de ação da equipe técnico-pedagógica (diretor, supervisor, orientador educacional e psicólogo);
- o cumprimento aos itens previstos no edital de licitação e controle das cláusulas contratuais das escolas cooperativas;
- a eficiência na aplicação da proposta pedagógica da Diretoria de Educação;
- a administração do patrimônio escolar;
- o cumprimento do calendário, dos programas das disciplinas, grade curricular, da organização das turmas (média de trinta e cinco alunos) e do horário semanal definido pela Diretoria de Educação;
- frequência, notas, aprovações, reprovações, reforço, transferências, etc., conferidas aos alunos;
- a documentação escolar e sobre o cumprimento às exigências normativas.

c) notificações decorrentes de irregularidades constatadas nas vistorias;

d) vistoria de regularização sobre os itens notificados;

e) apresentação regular de relatórios de vistorias e notificações por unidade escolar à Diretoria de Educação;

f) coleta de dados e elaboração de gráficos estabelecendo parâmetros sobre o funcionamento das unidades de ensino da rede municipal: escolas cooperativas e outras escolas do sistema;

g) aplicação de multas e sanções ao não-cumprimento às normas legais emanadas pelo poder público e pela falta de regularização das notificações emitidas.⁴⁷

⁴⁷ Justificativa para a criação do cargo para função de Inspetor de Qualidade de Ensino, p.1-2.

A segunda medida é a realização de uma avaliação bimensal das escolas cooperativas. Os pais dos alunos respondem a um questionário onde avaliam a atuação das escolas cooperativas, atribuindo-lhes notas. O questionário é aplicado pela equipe técnico-administrativa da escola, quando da entrega das notas escolares do bimestre aos pais.

Além das medidas acima descritas, a Universidade Estadual de Maringá - UEM também procura avaliar o novo sistema, através da realização de pesquisa de opinião sobre a aceitação/rejeição da proposta de escolas cooperativas pelos pais. A Prefeitura coopera na realização desta pesquisa, sendo responsável pela aplicação dos questionários em amostra superior a 10% (dez por cento) das famílias atendidas pelo novo sistema. Nesta pesquisa, são levantadas as opiniões dos pais sobre questões diferentes daquelas contempladas no sistema de avaliação da Prefeitura. Os resultados dessas avaliações serão comentados no Capítulo V, no item referente à efetividade para a comunidade.

5. AS JUSTIFICATIVAS PARA IMPLANTAÇÃO

As justificativas para implantação do sistema de escolas cooperativas estão alicerçadas em premissas que enfatizam a gestão do ensino público, baseadas na concepção "neo-liberal" que tomou conta do País a partir de 1990. Estas justificativas, expressas nos documentos do Programa, são as seguintes:

- (a) é a estrutura do poder público, e não a competência ou vontade das pessoas envolvidas no ensino e na administração da rede, que impede a agilidade e eficiência do sistema;
- (b) a eficiência e racionalidade administrativa são difíceis no serviço público;
- (c) se o serviço público torna-se perdulário e ineficiente é pela própria natureza da administração pública;
- (d) a quantidade expressiva de leis, exigências e regulamentos imputados ao serviço público impede sua agilidade;

(e) a iniciativa privada, mesmo atendendo a leis e regulamentos, tem muito mais agilidade e muito mais eficiência;

(f) quem administra com interesse direto no resultado, administra muito melhor.⁴⁸

6. OS OBJETIVOS DO PROGRAMA

A missão do Programa seria o de levar ao serviço público a agilidade e eficiência da iniciativa privada, tornando-o menos perdulário, melhorando a produtividade dos recursos disponíveis e alcançando os objetivos a que se propõe, sem privatizar, em virtude dos preceitos constitucionais. Em última instância, visava-se melhorar a gestão da rede municipal de ensino, através da maximização da relação benefício-custo.

Foram definidos como objetivos gerais da escola cooperativa:

- gerir a educação nas escolas municipais de Maringá;
- dar autonomia no gerenciamento da escola pública municipal;
- tornar a escola pública mais eficiente no novo sistema, através da microgestão do serviço público;
- otimizar os recursos públicos que são repassados para a educação, buscando sua aplicabilidade e eficácia nas unidades escolares;
- proporcionar um sistema ágil, eficiente, sem características de privatização dos serviços públicos, e universalizados da educação.
- integrar a comunidade local com a Escola, estabelecendo maior relacionamento e a possibilidade de uma consciência crítica no sentido da eficiência administrativa.⁴⁹

Os objetivos específicos do sistema são os seguintes:

- comprometer o grupo de professores/sociedade-empresas, numa visão nova de gerenciamento da escola pública,

⁴⁸ Escola Cooperativa, op. cit., p.1-2.

⁴⁹ Id. ibid.; p.5.

priorizando as tarefas e preparando o cidadão consciente na conservação dos bens públicos;

- oportunizar a remuneração dos professores através da produtividade apresentada no seu desempenho;

- oportunizar aos professores a autonomia na administração escolar, proporcionando a agilização no processo educacional ao nível escolar;

- proporcionar aos professores condições de participar nas licitações, pelas quais lhes será entregue a administração de unidades escolares;

- garantir a qualidade de ensino a que se propõe a Diretoria de Educação, numa estrutura organizacional, dentro do quadro de profissionais devidamente habilitados;

- participar das sessões de estudos semanais, buscando o aperfeiçoamento e melhoria da qualidade de ensino.⁵⁰

Como metas do sistema de escolas cooperativas foram expressas as seguintes:

- implantar o novo sistema à medida que forem inauguradas novas unidades escolares, sendo a primeira em fevereiro de 1991 e mais duas a partir do 2º semestre de 1991;

- implantar escolas cooperativas em toda a rede municipal de Maringá no ano letivo de 1992;⁵¹

- reverter o quadro crescente de evasão escolar, procurando manter a qualidade de ensino;

- garantir um número máximo de alunos por turma, sendo de vinte e cinco alunos para o Pré-Escolar, trinta para a 1ª. série, e trinta e cinco alunos para as demais séries;

- manter os recursos materiais para o desenvolvimento das atividades pedagógicas;

- manter e melhorar a qualificação dos professores;

- manter os pressupostos teóricos constantes da Proposta Curricular das escolas municipais de Maringá;

- garantir disponibilidade de tempo aos professores, mediante acréscimo de quatro horas semanais remuneradas, para participarem de cursos, seminários, sessões de estudos, planejamento de atividades, buscando o

⁵⁰ Ib. ibid., p. 5.

⁵¹ Id. ibid., p. 4.

aprofundamento teórico-metodológico em todas as áreas de conhecimento.⁵²

7. OS MECANISMOS OPERACIONAIS

Os documentos que definem o sistema de escolas cooperativas em Maringá contêm uma série de especificações e dispositivos que revelam a preocupação da equipe técnica da Prefeitura com o sucesso da implantação do Programa. Embora nem todas as situações possam ser previstas, nota-se que houve um trabalho cuidadoso na elaboração dos mecanismos operacionais da experiência. Ao iniciar pela fundamentação legal⁵³ que dá suporte a idéia, a equipe técnica da Prefeitura procurou atender ao princípio de probidade administrativa, inerente ao serviço público.

Ao citar o artigo 206 da Constituição Federal, que dispõe sobre os princípios do ensino, o material de divulgação do Programa menciona os incisos I e II, os quais estabelecem a igualdade de condições de acesso e permanência na escola e gratuidade do ensino em estabelecimentos oficiais. Não se refere, porém, ao inciso V do mesmo artigo que estabelece:

V - valorização dos profissionais do ensino garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União.

Pesquisadores do Centro de Pesquisa para Educação e Cultura - CENPEC⁵⁴ que, em outubro de 1991, realizaram trabalho enfocando as escolas cooperativas de Maringá, detectaram a omissão deste inciso e questionam se o município, ao optar pelo sistema cooperativo, não estaria declinando de valorizar os

⁵² Id. ibid., p.6-7.

⁵³ Os fundamentos legais amparam-se na Constituição Federal, artigos 6 e 7 que asseguram o direito social à educação; art. 37, inciso XXI, que disciplina a forma de contratação de serviços pelos órgãos da administração pública; artigos 30, 205, 206, incisos I e IV, art. 208, inciso I, ff 1 e 2 e no art. 152 da Lei Orgânica do Município de Maringá que definem a obrigação do poder público no que diz respeito à educação.

⁵⁴ Cláudia Davis et alii, Alternativas para a melhoria do ensino: a escola-cooperativa em foco, p.28.

professores, de organizá-los em carreira e de recrutá-los exclusivamente através de concursos de provas e títulos. Com efeito, este foi o argumento principal usado pelos opositores do Programa.

Os fundamentos legais enfatizam, ainda, o direito público subjetivo de obrigatoriedade e gratuidade do ensino fundamental, a competência do município para atuar prioritariamente neste nível de ensino, a colaboração da sociedade na promoção da Educação e a contratação de serviços através de licitação pública.

O edital de licitação e, conseqüentemente, os contratos firmados com as sociedades vencedoras das licitações, normatizam como será a relação entre a Prefeitura e as escolas cooperativas, dentre as quais destacam-se:

O prazo da contratação encerrou em 31 de dezembro de 1992. Esta data limite demonstra a preocupação da equipe em não impor a experiência das escolas cooperativas para o novo Prefeito, deixando-lhe uma certa autonomia para gerir a rede municipal de ensino a partir desta data. Este prazo permitiu que o novo governo municipal optasse por descontinuar a proposta a partir do 1º semestre de 1993, sem problemas legais com as rescisões dos contratos firmados pela administração anterior.

A exigência de comprovação por parte das empresas de que "no mínimo 50% do pessoal docente e técnico-pedagógico seja sócio da empresa, ficando vedada a detenção pelo sócio majoritário de cotas em número superior ao dobro do sócio minoritário"⁵⁵ é uma medida que visa impedir o "mercantilismo" da experiência.

As especificações estão repletas de dispositivos que procuram assegurar o controle da Prefeitura sobre a experiência, tanto no que se refere ao acompanhamento pedagógico como à gestão das escolas cooperativas. Há uma preocupação acentuada em definir medidas que assegurem a qualidade do ensino, tais como: formação escolar exigida para o desempenho dos diferentes cargos e funções do corpo técnico-pedagógico, estabelecimento do horário de funcionamento da escola, limitação do número de alunos por salas

⁵⁵ Escola Cooperativa, op. cit., encarte.

de aula, exigência de reforço escolar, cumprimento do Plano Curricular, Regime Escolar e Calendário, disponibilidade de quatro horas semanais para cada professor participar de sessões de estudos.⁵⁶

Destacam-se, ainda, as medidas para suprir as necessidades dos alunos: distribuição de merenda escolar, inclusão dos alunos nos programas de saúde oferecidos pelo Município, participação em eventos culturais, esportivos e educacionais, oferta de livros escolares aos alunos, bem como material desportivo, complementação da merenda, excursões, aulas-passeio, pesquisas, material para leitura, experiências em laboratório, uso de recursos audiovisuais para realização ou complementação de estudos.

8. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA

O Programa das Escolas Cooperativas começa a ser implantado em Maringá no ano de 1991. Conforme definido no projeto de implantação, o novo sistema deveria ser implantado primeiro em unidades escolares recém-inauguradas. Assim, no início daquele ano, a Escola Agmar dos Santos, recém-construída, passa para o sistema cooperativo. Neste mesmo ano, mais duas novas escolas passam a atuar neste sistema. Estas três escolas constituíram o que se pode denominar de experiência-piloto do Programa.

Em 1992, não há expansão da rede física, mas ocorre a transferência de 13 unidades escolares para o sistema cooperativo, isto é, cerca de 70% (setenta por cento) da rede municipal de 1º Grau. Uma das consequências desta medida é a dispensa maciça de servidores: registram-se 605 demissões de servidores, incluindo professores, pessoal administrativo, secretários escolares, orientadores, supervisores e psicólogos. Como forma de compensar os efeitos destas demissões, os editais de licitação reservam prioridade para licitantes que tenham pessoas oriundas da rede municipal. Contudo, somente 9% (nove por cento) do pessoal demitido torna-se sócio de alguma escola⁵⁷.

⁵⁶ Projeto de implantação..., op.cit.

⁵⁷ Tereza Cristina Barata, Heloisa Sampaio Machado, Gleisi Heisler et alli, A microgestão privada da educação e da saúde no município de Maringá, p. 31-4.

A principal motivação para o engajamento dos professores à idéia das escolas cooperativas e, conseqüentemente, na constituição de pessoas jurídicas para participar das licitações, seria a possibilidade de melhor remuneração. Mas este atrativo financeiro não sensibilizou suficientemente os professores. O fato de um pequeno percentual aderir às escolas cooperativas é explicado de maneira diferente pelos segmentos favoráveis e desfavoráveis à idéia. Por parte dos opositores, foi relatado que as demissões só ocorreram em abril/maio de 1992, quando não havia mais a possibilidade de o pessoal engajar-se nos grupos que concorreriam nas licitações. A equipe da Prefeitura diagnosticou que o pessoal demitido preferiu constituir movimentos de resistência à experiência ao invés de compor as sociedades civis. O entendimento da equipe municipal é de que os opositores acreditavam na possibilidade da movimentação paralisar as ações de implantação do Programa.

No entanto, nas entrevistas realizadas com as equipes das escolas cooperativas, constatou-se o entusiasmo dos professores com a idéia, após sua implementação. Este novo sistema de gestão é visto como uma alternativa viável para reformular o ensino público e valorizar a função do professor. Nas palavras de uma diretora, as escolas cooperativas *"sempre foram uma esperança. Nós profissionais da Educação, que trabalhamos há mais tempo, de uma maneira geral estamos muito surrados, desestimulados, agoniados, sem luz, desrespeitados e, de repente, surge a oportunidade de você montar alguma coisa, de você crescer, de você fazer, de você encontrar uma alternativa. Foi um projeto alternativo que deu certo realmente"*.

Contudo, no início, as resistências foram ferrenhas, exigindo do governo municipal redobrada vontade política para colocar o Programa em funcionamento. Foram impetradas três ações judiciais para impedir a implantação do Programa. A seguir, transcrevemos o relato da equipe do Instituto Brasileiro de Administração Municipal - IBAM, a respeito do assunto:

(...) Em novembro de 1991, quando foram abertos editais de licitação de novas escolas e creches, foi impetrada pelo Ministério Público ação cautelar inominada em face do município de Maringá. A referida ação, motivada por consulta do Fórum de Defesa da Escola Pública, referia-se à publicação de 11 editais de licitação de escolas municipais.

Com base nesta ação, foi concedida pela Justiça liminar suspendendo todos os editais. Esta liminar foi cassada no mesmo mês em decorrência de recurso interposto pelo município, o que permitiu a continuidade do processo de licitação. A ação cautelar inominada seguiu-se ação civil pública, ambas ainda em julgamento na Quarta Vara Cível do Paraná.

A Promotoria de Justiça teve a iniciativa, então, de propor nova ação civil pública para impedir o que considerou uso indevido da denominação "escola cooperativa", utilizada na publicidade e na divulgação do programa. Essa ação, que também não foi julgada, encontra-se em tramitação na Primeira Vara Cível do Paraná.

Segundo informações da Coordenadora Jurídica da Prefeitura, uma terceira ação foi impetrada por deputados estaduais, visando a declaração de inconstitucionalidade da experiência. O município obteve ganho de causa nesta ação devido à incompetência das partes proponentes para iniciar ação deste tipo, conforme relato daquela coordenadoria. (...)

Ao final do ano de 1991 e início do ano seguinte, as manifestações contrárias à introdução da microgestão privada nas escolas públicas municipais partiram do Sindicato dos Servidores Municipais de Maringá - SISSMAR - e dos professores da rede municipal. Foram desencadeadas passeatas e denúncias na comunidade e na imprensa local (...)

A comunidade, por sua vez, através dos presidentes de associações de bairros ou das associações de pais e mestres, colocou-se contra a iniciativa, pois esses representantes presumiam que, por se tornarem privadas, as escolas passariam a cobrar mensalidades e a qualidade de ensino cairia.⁵⁸

Apesar destas resistências o Programa foi implementado, tomando forma no ano de 1992. A experiência das escolas cooperativas vem ao encontro das idéias de alguns autores conceituados no campo da Educação e da Administração, que vêm ressaltando a necessidade de descentralizar a Educação, dando maior autonomia às escolas. Pedro Demo⁵⁹, ao se referir à Educação, recomenda modelo semelhante ao das escolas cooperativas:

(...) a escola pública não precisa ser exclusivamente estatal, embora deva ser sua característica típica. Pode existir escola pública administrada por entidade de direito privado, da qual no fundo o Estado compra serviços, permitindo talvez modo mais criativo de gestão

⁵⁸ Id. ibid., p. 36-7.

⁵⁹ Pedro Demo, Participação e Planejamento - Arranjo Preliminar, p. 45-6.

e até mesmo custos menores, ao mesmo tempo que não recai na "educação privada" capitalista.

Sergio Costa Ribeiro⁶⁰ comenta que o ingresso do Brasil na modernidade passa, obrigatoriamente, por um novo sistema de ensino:

(...) é necessário estabelecer um custo aluno mínimo, de preferência não regionalizado, e orçamentar as escolas pelo seu número efetivo de alunos e dar autonomia didático-administrativa às escolas para gerir estes recursos, inclusive para contratação e dispensa de docentes e funcionários. Esta autonomia deverá incluir necessariamente a possibilidade de (...) promover complementações salariais, por mérito, baseado no desempenho de seus alunos numa avaliação externa:

Conforme mencionado, ao longo de dois anos de experiência, somente uma escola constituiu-se sob a forma jurídica de cooperativa, consubstanciando suas ações nos princípios do cooperativismo. A tendência, porém, segundo entrevistas realizadas com os diretores, seria a adoção, a partir de 1993, da fórmula jurídica de cooperativa, na maioria das escolas. A dúvida que ainda permanece é quanto à composição da cooperativa. Alguns defendem que todos os que trabalham na escola devem ser cooperados, enquanto outros argumentam que os níveis hierárquicos mais subalternos, como merendeiras, zeladores e serventes, não devem ser cooperados, uma vez que não compreenderiam os princípios cooperativos e também por questões de assistência social. Deve-se ressaltar, entretanto, que na escola que adota a forma jurídica de cooperativa todos são cooperados e a experiência é muito bem vista pelos mesmos.

⁶⁰ Sergio Costa Ribeiro, A Educação e a Inserção do Brasil na Modernidade, p.18-9.

CAPÍTULO V - A AVALIAÇÃO COMPARATIVA

Neste capítulo são apresentados os resultados da avaliação comparativa entre escolas cooperativas e não-cooperativas, a partir de indicadores/fatores definidos pelos vários segmentos envolvidos no sistema. Inicia-se com a análise dos indicadores/fatores selecionados, para avaliação, pelos diversos segmentos interessados no Programa. A seguir trata da avaliação propriamente dita, subdividindo-a em duas partes. A primeira parte refere-se à avaliação dos indicadores, categorizados em repetência, evasão e custos, e a segunda diz respeito à avaliação de fatores, englobando os seguintes aspectos: gestão da escola, administração de recursos humanos, instalações físicas e efetividade do Programa para a comunidade.

1. INDICADORES/FATORES SELECIONADOS PARA AVALIAÇÃO

Ao iniciar este item, cabe relembrar a diferença entre indicadores e fatores, de acordo com as definições utilizadas neste estudo. Denomina-se de indicadores todos os dados que podem ser tratados quantitativamente. Fatores são ocorrências percebidas pelos segmentos que, não podendo ser traduzidas em indicadores quantitativos, são igualmente importantes para a avaliação, uma vez que contribuem para a relevância do Programa.

Corroborando as previsões iniciais desta pesquisa, os indicadores selecionados pelos segmentos envolvidos no ensino municipal foram os tradicionalmente usados para avaliar a educação: os índices de repetência, de evasão e os custos.

Na etapa de seleção dos fatores, foi decisiva a contribuição dos segmentos que conhecem a dinâmica de funcionamento do Programa. Nesta etapa, foram detectadas as características da avaliação qualitativa, descritiva e interpretativa, isto é, a seleção dos fatores procurou identificar a ação do Programa, os pontos críticos da implementação, as características fundamentais, os eventos comuns, as tendências recorrentes e os temas

discutidos continuamente. Os fatores selecionados para avaliação foram classificados em quatro categorias, conforme Quadro 9, a seguir:

QUADRO 9 - FATORES SELECIONADOS PARA AVALIAÇÃO

CATEGORIAS	FATORES
1. Gestão da escola	1.1. adequação da estrutura organizacional 1.2. níveis de autonomia administrativa 1.3. agilidade do processo decisório
2. Administração de Recursos Humanos	2.1. critérios de seleção 2.2. níveis de remuneração, benefícios e incentivos 2.3. relações interpessoais 2.4. programas de capacitação
3. Instalações físicas	3.1. condições físicas das unidades escolares 3.2. modernização de equipamentos e instalações
4. Efetividade para a comunidade	4.1. projetos especiais oferecidos 4.2. consciência quanto ao patrimônio público 4.3. acompanhamento do rendimento escolar pelos pais 4.4. avaliação da escola pela comunidade 4.5. interação comunidade-escola 4.6. participação da sociedade na implementação da proposta

É interessante relatar algumas observações efetuadas no momento da seleção dos indicadores/fatores, as quais possibilitam algumas reflexões bastante sugestivas a respeito do clima existente naquela ocasião. No seminário realizado com os diretores das escolas, os participantes tiveram liberdade para reunir-se em grupos, com a finalidade de listar indicadores/fatores possíveis e relevantes para a avaliação. Esta composição espontânea revelou os grupos existentes na rede municipal de ensino, que podem ser divididos em três: (a) o das escolas não-cooperativas, (b) o das escolas cooperativas

implantadas há mais de um ano e (c) o das escolas cooperativas implantadas no ano de 1992.

Os diretores das escolas não-cooperativas, em minoria, mantiveram uma atitude passiva, quase de desinteresse, à proposta de avaliação da rede escolar. Foi necessário estimulá-los a participar do debate. Mesmo assim, a participação só ocorreu depois de usarmos um argumento forte. Este argumento baseou-se no caráter acadêmico da pesquisa e na afirmação de que era a primeira, e talvez a última oportunidade para este segmento manifestar sua opinião sobre ambos os sistemas de gestão.

Posteriormente, quando da realização das entrevistas para perceber a ocorrência dos indicadores/fatores de avaliação nestas escolas, as resistências persistiram. O diálogo e a permanente negociação com as equipes técnico-pedagógicas das escolas não-cooperativas se fizeram necessárias durante toda a etapa de coleta de dados. Ficou evidente o receio quanto aos resultados da avaliação. Neste sentido, todas as entrevistas do sistema não-cooperativo foram gravadas em fitas cassetes, ficando uma cópia com a escola e outra com a pesquisadora.

A atitude deste grupo é compreensível, em virtude do clima de confronto existente. As pessoas que atuam nas escolas não-cooperativas estão frustradas com os inúmeros adjetivos que a elas foram impostos. Seriam "ineficientes, perdulárias e sem agilidade". Há, também, um sentimento de descrença, pois as várias manifestações contrárias à idéia das escolas cooperativas não encontraram respaldo quando o governo municipal optou por sua adoção. Além disso, as várias pessoas que foram a Maringá conhecer a proposta, em raras ocasiões visitaram as escolas não-cooperativas para realizar uma avaliação comparativa. Como mencionou uma diretora de escola não-cooperativa: *"É muito fácil para as pessoas que vêm de fora, vão lá na escola cooperativa e vêem tudo bonitinho, mas não vêem o outro lado, por isso, eu acho importante o que você escolheu, ver o lado de lá e ver o lado de cá"*.

Os fatores indicados por este grupo não contemplaram a categoria de efetividade para a comunidade, mas enfatizaram a necessidade de se avaliar os aspectos pedagógicos da proposta. Sem abstrair esta necessidade,

observa-se que esta indicação pode estar relacionada ao fato de este ser um dos principais argumentos para combater as escolas cooperativas. Os segmentos contrários ao novo sistema de gestão levantam a bandeira de que a proposta não incorpora nenhuma inovação pedagógica. E mais, ao enfatizar a gestão da escola, a Prefeitura estaria relegando a um segundo plano a questão pedagógica que, segundo este segmento, seria mais importante.

O grupo formado por diretores que atua há mais de um ano no sistema cooperativo mostrou um forte engajamento à proposta de avaliação, vislumbrando a possibilidade de defender a idéia que, naquele momento, estava ameaçada de descontinuidade. No terceiro grupo, formado pelos diretores de escolas cooperativas implantadas em 1992, o engajamento não foi tão acentuado, apesar de demonstrarem interesse na avaliação.

No seminário realizado com a equipe técnica da Prefeitura, verificou-se, também, evidências de resistência à proposta das escolas cooperativas. Estas evidências foram comprovadas, posteriormente, por assessores da Diretoria de Educação que relataram: *"... no início, havia boicote na própria Prefeitura, todas as informações sobre o Programa eram repassadas para os opositores e, muitas vezes, com interpretações equivocadas. As relações interpessoais ficaram sofríveis, bastante prejudicadas"*. Porém, quando das entrevistas, houve disponibilidade para prestar as informações necessárias à avaliação, tanto por parte das equipes que atuam diretamente nas escolas cooperativas como na Prefeitura.

Com relação aos fatores de efetividade para a comunidade, que seriam os principais, deve-se ressaltar que os mesmos só foram indicados pelo grupo de diretores que atua há mais tempo no sistema cooperativo, pelo professor da Universidade Estadual de Maringá e pelos níveis hierárquicos mais elevados da Prefeitura.

A não indicação dos fatores de efetividade para a comunidade pode estar atrelada a uma visão estreita e internalista das equipes, preocupadas mais com os processos internos e com a rotina burocrática do que com o atendimento da clientela. Revela uma preocupação excessiva com a eficiência e eficácia, desconsiderando dimensões importantes como a efetividade e o impacto. Por outro lado, a indicação destes fatores pode demonstrar uma

visão mais ampla e externalista, pautada em uma análise mais global do sistema e segundo uma perspectiva voltada para a comunidade. Os segmentos que indicaram estes fatores já teriam incorporado, mesmo sem fazer referência explícita, o conceito de qualidade no serviço público, onde a ênfase deve estar no atendimento às necessidades e expectativas dos cidadãos (a clientela).

Esta indicação pode, também, estar relacionada com o que se denomina de orgulho institucional ou organizacional, ou seja, a confiança da equipe no trabalho que realiza, a certeza de contar com o respaldo da comunidade, porque está trabalhando com e para ela, atendendo suas expectativas e necessidades reais. Como enfatiza uma diretora de escola cooperativa: *"O resultado é empolgante. Nós estamos bastante preocupados com a continuidade do projeto. (...) Este projeto está prestes a entrar no seu último fôlego e nós ainda estamos tentando ver sobreviver. Não pelo fato de nós estarmos empregados (...), mas pelo fato de ter sido uma abertura, um avanço. Um outro fator é que somos dezesseis escolas cooperativas. Pelo fato de cada escola competir no pedagógico com a outra, você tem que ser bom, tem que provar para a comunidade, para os políticos, para você mesmo, para seus colegas que são seus concorrentes, que sua equipe é boa, é uma questão de honra da escola. Em trinta anos de estado, eu nunca vi isto."*

2. AVALIAÇÃO DE INDICADORES

2.1. Repetência e Evasão

A comparação dos índices de repetência e evasão entre o sistema de gestão cooperativo e não-cooperativo ficou prejudicada neste estudo. Por ocasião da coleta de dados, em outubro de 1992, estes índices não estavam disponíveis para o ano letivo em curso. No início de 1993, tentou-se complementar estes dados mas, devido à descontinuidade do sistema cooperativo, não foi possível obter as respectivas estatísticas escolares.

Desta forma, procedeu-se, em primeiro lugar, à análise da evolução dos índices nas escolas não-cooperativas de 1988 a 1991, apresentados na Tabela 7.

TABELA 7 - ÍNDICES DE REPETÊNCIA E EVASÃO
ESCOLAS NÃO-COOPERATIVAS - MARINGÁ/PR
1988/1991 - Em %

	1988		1989		1990		1991	
SÉRIE	EVASÃO	REP.	EVASÃO	REP.	EVASÃO	REP.	EVASÃO	REP.
1a.	2,18	18,97	1,61	24,01	7,88	20,71	3,46	19,49
2a.	1,02	15,13	1,24	16,02	6,40	11,52	3,20	11,91
3a.	0,63	13,21	0,90	14,39	5,78	9,79	2,44	9,98
4a.	1,90	13,01	1,25	11,40	5,22	5,43	2,50	6,39
5a.	1,26	23,27	3,71	21,22	11,29	21,80	5,18	21,65
6a.	3,32	20,44	4,68	19,42	7,63	20,13	4,47	18,73
7a.	1,26	15,09	1,54	13,08	7,21	10,80	5,22	15,65
8a.	0,93	3,70	-	1,69	7,72	3,18	4,95	7,43
TOTAL	1,53	16,25	1,82	17,01	7,38	13,59	3,53	14,35

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

A primeira constatação com relação aos índices de repetência e evasão permite confirmar a análise efetuada pela Prefeitura de Maringá, a qual consta no material publicitário das escolas cooperativas, ou seja:

Quando assumiu a Prefeitura de Maringá, em janeiro de 1989, o prefeito Ricardo Barros encontrou uma situação bem mais amena, com bons níveis de produtividade, de qualidade e de resultados no ensino público municipal.⁶¹

Com efeito, o município de Maringá, no ano letivo de 1988, apresentava índices de repetência e evasão menores quando comparados com os índices nacionais, apresentados na Tabela 8 a seguir.

⁶¹ Escola Cooperativa, op.cit., p.1.

TABELA 8 - ENSINO DE 1º GRAU - BRASIL - 1987 - Em %

DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA	REPETÊNCIA	EVASÃO
Federal	22,12	11,85
Estadual	19,57	13,75
Municipal	23,07	14,68

FONTE: MEC/SAG/CPS/CIP

Uma segunda constatação refere-se aos índices de evasão. Em 1990, quando o governo municipal opta por adotar o sistema de escolas cooperativas, uma das justificativas para implantação é o fato da evasão escolar ter se elevado de "históricos 2% para repentinos 7%".⁶² A Tabela 7 mostra que a evasão, nas escolas não-cooperativas, reduziu para 3,53%, em 1991, mesmo sem a adoção de um novo modelo de gestão.

Com relação aos índices de repetência, as escolas não-cooperativas melhoraram seu desempenho no biênio 1990/91, quando comparado com o biênio 1988/1989.

A Tabela 9 mostra os índices de repetência e evasão nas três escolas cooperativas implantadas em 1991 e das escolas não-cooperativas.

TABELA 9 - ÍNDICES DE REPETÊNCIA E EVASÃO
1º GRAU - MARINGÁ/PR - 1991 - Em %

SÉRIE	COOPERATIVAS		NÃO-COOPERATIVA	
	EVASÃO	REP.	EVASÃO	REP.
1a.	0,49	36,28	3,46	19,49
2a.	-	21,56	3,20	11,91
3a.	0,75	26,86	2,44	9,98
4a.	0,80	11,20	2,50	6,39
5a.	-	26,83	5,18	21,65
6a.	5,00	10,00	4,47	18,73
7a.	-	-	5,22	15,65
8a.	-	-	4,95	7,43
TOTAL	0,58	25,03	3,53	14,35

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

⁶² 1º Seminário sobre ensino público gratuito com micro-gestão privada, p.1.

Qualquer análise referente ao ano de 1991 ficaria prejudicada, em virtude de comparar-se os resultados de três escolas cooperativas com 19 escolas não-cooperativas e, ainda, em um ano letivo onde o novo sistema de gestão era considerado como experimental. Uma análise mais adequada somente será possível com as estatísticas escolares de 1992, o que permitirá comparar o desempenho das escolas que passaram de um sistema de gestão para outro.

Apesar destas limitações, duas questões devem ser levantadas para investigação posterior. A primeira é quanto ao índice de repetência das escolas cooperativas durante o ano de 1991 (25,03%), bem mais elevado do que o apresentado pelo sistema não-cooperativo (14,35%). A repetência constatada no novo sistema de gestão também ultrapassou os índices dos anos anteriores e os nacionais (veja Tabelas 7 e 8). Este fato merece uma investigação mais detalhada, no sentido de determinar as causas destes baixos níveis de produtividade. É necessário verificar, por exemplo, em que medida o fluxo migratório e as novas condições sócio-econômicas das famílias interferem no processo educacional e, principalmente, se o novo modelo não está favorecendo a "pedagogia da repetência". A intenção da Prefeitura, ao estabelecer a retribuição das sociedades civis ou cooperativas em função do número de alunos, era criar uma motivação a mais para "manter" o aluno na escola, diminuindo o índice de evasão e não aumentando o índice de repetência. Chama a atenção, também, a elevada repetência na 1ª. série das escolas cooperativas (36,28%), repetindo os problemas já conhecidos em outras redes de ensino público.

A segunda questão diz respeito, justamente ao reduzido índice de evasão apresentado no sistema cooperativo (0,58%). A equipe da Diretoria de Educação alerta para o fato de a evasão ser insignificante na zona rural, devido à estabilidade ou não mobilidade dos alunos nesta área.⁶³ Contudo, se este bom desempenho das escolas cooperativas repetiu-se em 1992, podemos estar diante de uma nova evidência, ou seja, a possibilidade de ter baixos índices de evasão também na zona urbana do município. Deve-se pesquisar em que medida o novo sistema de gestão influenciou este fato.

Os indicadores de repetência e evasão avaliam parcialmente os resultados alcançados na rede municipal de ensino de Maringá, devendo, portanto, ser

⁶³ Id. ibid., p.1.

classificados na categoria de eficácia. As informações disponíveis, porém, não nos permitem afirmar terminantemente que as escolas cooperativas são mais eficazes do que as escolas não-cooperativas. Ao contrário, relativizando os dados de 1991, devido às limitações já mencionadas, podemos dizer que o sistema de gestão não-cooperativo demonstra indícios de ser mais eficaz do que o novo sistema. Considerando os dados apresentados na Tabela 7 e 9, a retenção de alunos nas escolas não-cooperativas foi de 17,88%, enquanto o sistema cooperativo reteve 25,61% de crianças no 1º Grau.

2.2. Custos

2.2.1. Procedimentos metodológicos para estimativa do custo/aluno/ano

O levantamento do custo de um aluno matriculado nas escolas cooperativas e nas não-cooperativas baseou-se em dados fornecidos pela Diretoria de Educação da Prefeitura de Maringá, relativos ao mês de maio de 1992. Decidiu-se utilizar os dados que já haviam sido levantados pelo município, pois um novo levantamento refletir-se-ia no prazo de conclusão da pesquisa. No entanto, procederam-se algumas alterações na metodologia utilizada pelo município, com a finalidade de adequá-la às diretrizes propostas por Castro e outros⁶⁴ e, ainda, permitir a comparação dos custos educacionais de Maringá com outros estudos disponíveis.

A primeira alteração foi referente à unidade de medida do custo. A Prefeitura levantou o custo/aluno/mês, para fins de pagamento da fatura às escolas cooperativas. No entendimento de Castro e outros⁶⁵, "o custo educacional é uma noção de fluxo e, por conseguinte, tem de ser definido em sua dimensão temporal em termos de unidade considerada". O intervalo de tempo no qual são medidos o fluxo de dispêndios é a dimensão temporal. Na escola de 1º Grau, a medida mais adequada é o ano escolar. Por outro lado, a unidade deve ser considerada em função daquele a quem se dirige o custo,

⁶⁴ Cláudio de Moura e Castro et alli, A educação na América Latina: um estudo comparativo de custos e eficiência.

⁶⁵ Id. ibid., p.52.

isto é, o aluno. Assim, no presente trabalho, os dados relativos aos custos educacionais foram expressos em custo/aluno/ano (em cruzeiros reais).

A segunda alteração diz respeito à tipologia de custos. A Prefeitura classifica-os em fixos e variáveis. Os custos fixos são aqueles dispêndios que a escola tem durante o mês (ou ano), independente do número de alunos matriculados. Os custos variáveis são diretamente proporcionais ao número de alunos que freqüentam a escola. Esta classificação foi adotada para possibilitar o gerenciamento mais eficiente dos recursos e, como mencionado anteriormente, criar motivações para evitar a evasão escolar, uma vez que a retribuição das sociedades seria em função do número de alunos que freqüentam a escola durante o mês/ano.

Na realidade, estes custos estimados pela Prefeitura referem-se a custos correntes, isto é, os gastos com pessoal, materiais e despesas usuais para manter o funcionamento da escola durante o ano letivo (ou mês). Os custos de capital não foram objeto de levantamento, uma vez que a Prefeitura entende que o prédio, o terreno, as instalações, os equipamentos e materiais permanentes continuam pertencendo à administração municipal, não havendo transferência para terceiros. Cabe ressaltar que as escolas cooperativas recebem uma taxa de administração que tem por objetivo, além de remunerar a sociedade pelo gerenciamento da unidade escolar, permitir a manutenção das instalações físicas, durante o ano letivo. Assim, neste estudo, os dispêndios educacionais são classificados em custos correntes, sendo divididos em: (a) custos com pessoal e (b) outros custos correntes, explicitados a seguir.

(a) Custos com pessoal - Estes custos englobam o valor bruto pago a docentes e não-docentes, incorporando-se salários, benefícios, vantagens e encargos sociais. Considerou-se como pessoal docente os professores regentes de classe e os professores auxiliares, e como pessoal não-docente os diretores, supervisores, orientadores educacionais, psicólogos, secretários, auxiliares de secretaria, auxiliares de biblioteca, zeladores, merendeiras e vigilantes.

Para as escolas cooperativas, foram considerados os valores pagos na fatura do mês de maio/1992, por categoria funcional, acrescidos dos encargos

sociais (64,78%), independentemente dos profissionais serem sócios ou funcionários da sociedade. Neste percentual de 64,78% já está provisionado o pagamento do 13º salário aos docentes e não-docentes das escolas. Deve-se alertar que este é o critério usado pela Prefeitura de Maringá para pagamento da fatura mensal e, também, pelas escolas cooperativas, isto é, os sócios recebem o pró-labore mensal acrescido do percentual de 64,78% e, no final do ano, recebem o rateio das sobras líquidas.

Para as escolas não-cooperativas apuraram-se, através da folha de pagamento do mês em referência, os salários, vantagens e benefícios pagos aos profissionais, acrescidos do percentual de encargos sociais. Este percentual também é igual a 64,78%, uma vez que os funcionários da Prefeitura de Maringá são regidos pela CLT. No Anexo 2 encontram-se as planilhas detalhadas para apuração do custo anual com pessoal docente e não-docente das escolas amostradas, bem como a composição do percentual referente a encargos sociais. Os custos mensais e anuais destas planilhas, por categoria funcional, encontram-se em cruzeiros, e o custo aluno/ano é apresentado em cruzeiros reais.

(b) Outros custos correntes - Compreendem os gastos com materiais e despesas usuais para operação da escola, bem como serviços prestados por terceiros relativos a água e esgoto, energia elétrica e gás. Este custos foram subdivididos em: (b.1) material de expediente e pedagógico, (b.2) material de limpeza e higiene, (b.3) material esportivo, (b.4) material de farmácia, (b.5) manutenção da biblioteca, (b.6) material de consumo de cozinha, (b.7) equipamentos para cozinha, (b.8) merenda escolar, e (b.9) serviços de terceiros.

Para efeito de apropriação de custos, as escolas foram classificadas em função do número de alunos que atendem. Foram consideradas de pequeno porte as escolas que atendem até 500 alunos, de médio as que atendem de 500 a 800 alunos e de grande porte as que atendem acima de 800 alunos.

Para os itens referentes a material de expediente e pedagógico, material de limpeza e higiene e material de consumo de cozinha, os quantitativos anuais foram estimados a partir da experiência da equipe técnica da Prefeitura,

baseados na análise de fornecimentos efetuados às escolas em anos anteriores.

Para os itens relativos a material e equipamento de cozinha e manutenção da biblioteca, estimaram-se os quantitativos para três anos, considerando-se esta a vida útil dos mesmos, apropriando-se, posteriormente, as quantidades anuais. Os quantitativos de materiais esportivos foram estimados da seguinte forma: para as bolas, bomba de bola e jogos, a vida útil foi de um ano e para os demais itens de três anos, também baseados nos fornecimentos dos anos anteriores. Cabe ressaltar que alguns itens aqui relacionados deveriam ser classificados como custos de capital. Porém, devido a especificidade da proposta e o fato destes custos de capital serem insignificantes na composição do custo total, optou-se por não destacá-los.

No que se refere à merenda escolar, os custos foram estimados a partir de dados fornecidos pela Central de Merenda, que confecciona e distribui a alimentação para as escolas. Foi possível estimar as quantidades anuais consumidas por aluno de produtos perecíveis e não perecíveis.

Os valores unitários dos materiais e insumos foram estabelecidos a partir de consulta a fornecedores usuais da Prefeitura de Maringá. Para contar com uma estimativa bem próxima aos preços praticados no mercado, a consulta foi feita como se fosse uma compra particular, evitando-se as supervalorizações que costumam acontecer nas licitações públicas.

Para estimar os custos de serviços de terceiros, englobando os gastos com água e esgoto, energia elétrica e gás, considerou-se o valor pago no mês de maio/1992 por três escolas: uma de pequeno, uma de médio e uma de grande porte. Estes valores foram multiplicados por nove meses letivos, excluindo-se os três meses de férias em virtude do consumo ser reduzido. Deve-se destacar que, na estimativa dos demais quantitativos dos custos correntes, também foi considerado o consumo reduzido nos meses de férias. No Anexo 2 encontram-se as planilhas detalhadas da apuração dos outros custos correntes. Da mesma forma que nos custos com pessoal, os valores unitários e totais são apresentados em cruzeiros e o custo anual em cruzeiros reais.

Nas escolas cooperativas foram, ainda, acrescidos, destacadamente, os custos referentes à tributação da sociedade civil ou cooperativa, correspondentes a PIS (0,75%), FINSOCIAL (2%) e ISSQN (5%), e à taxa de administração, igual a 10% do total de custos correntes.

A soma dos custos explicitados acima, dividida pelo número de alunos⁶⁶ de cada escola amostrada resultou na relação custo/aluno/ano. A fim de permitir a análise comparativa entre escolas cooperativas e não-cooperativas, procedeu-se a média dos custos correntes por número de alunos. Para efeitos de comparação com outros estudos disponíveis na literatura, a relação custo/aluno/ano também foi expressa em US\$ (dólar), dividindo-se o valor em cruzeiros reais encontrado pelo dólar comercial (média do mês de maio/1992).

2.2.2. Análise e comparações

A primeira análise a ser feita, considerando-se os componentes dos custos educacionais, é referente aos custos com pessoal docente e não-docente das escolas cooperativas e não-cooperativas, que se encontram na Tabela 10 a seguir.

TABELA 10 - CUSTO ALUNO/ANO DE PESSOAL
ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS
REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR
BASE: MAIO/1992 - EM CR\$ 1,00 (CRUZEIROS REAIS)

ESCOLAS	Nº ALUNOS	CUSTO ALUNO/ANO DE PESSOAL		
		DOCENTE	NÃO-DOCENTE	TOTAL
COOPERATIVAS				
A	415	476,83	96,10	572,93
B	454	414,57	98,82	513,39
C	506	376,19	78,81	455,00
D	325	430,92	122,71	553,63
E	865	422,34	57,63	479,97
MÉDIA		421,76	83,57	505,34
NÃO-COOPERAT.				
F	184	713,01	523,20	1.236,21
G	209	1.460,22	526,55	1.986,77
H	325	968,74	400,80	1.369,54
MÉDIA		1.046,27	468,77	1.515,04

⁶⁶ Considerou-se como número de alunos a ocupação efetiva de cada escola amostrada no mês de maio/1992.

Nas escolas cooperativas, o custo com pessoal docente/aluno mais baixo (CR\$ 376,19), verifica-se na escola "C", de médio porte, atendendo do pré-escolar à 6a. série e que conta com uma alta taxa de ocupação da capacidade instalada (97,31%). O custo mais elevado (CR\$ 476,83), encontrado na escola "A", de pequeno porte, atendendo do pré-escolar à 7a. série, pode ser explicado pelo fato desta escola ter a menor ocupação efetiva (78,30%) das escolas cooperativas.

Nas escolas não-cooperativas, o custo com pessoal docente/aluno mais baixo é da escola "F" (CR\$ 713,01), de pequeno porte, atendendo do pré-escolar à 4a. série. O maior custo é da escola "G" (CR\$ 1.460,22), também de pequeno porte, atendendo do pré-escolar à 8a. série. O custo elevado desta última escola tem duas explicações: (a) o atendimento do 1º Grau completo, o qual requer o pagamento de muitos professores com provento hora, representando cerca de 27% do custo total com pessoal docente; (b) o fato de contar com a menor taxa de ocupação da capacidade instalada (61,47%) das escolas amostradas.

Ao comparar os custos com pessoal docente/aluno da escola "D", cooperativa, com a escola "F", não-cooperativa, ambas de pequeno porte, atendendo do pré-escolar à 4a. série, e tendo uma ocupação efetiva quase idêntica (84,42% e 85,58%, respectivamente), verifica-se que estes custos são 65% mais altos na primeira escola. Esta constatação poderia levar a inferência de que o pessoal docente das escolas não-cooperativas seria melhor remunerado do que os das cooperativas, devido ao tempo de serviço maior, incorporando algumas vantagens e benefícios não presentes no novo sistema de gestão. Porém, esta hipótese não é verdadeira, uma vez que os sócios das escolas cooperativas recebem o pró-labore mensal acrescido do percentual de encargos sociais (64,78%), o que praticamente zeraria a diferença.

Nas escolas não-cooperativas o custo médio com pessoal docente/aluno é cerca de 150% mais alto do que nas escolas cooperativas. O pagamento dos professores com provento hora contribui decisivamente para elevar estes custos nas escolas não-cooperativas. Explica-se: nas escolas cooperativas, os professores com provento hora recebem tão somente aquelas horas que efetivamente trabalham, seja na regência de classe ou nas atividades

inerentes ao desempenho de sua função, como planejamento das aulas ou participação em programas de capacitação. Já nas escolas não-cooperativas estes professores recebem 20, 30 ou 40 horas semanais, independente de prestarem estas horas em regência de classe ou em outras atividades inerentes à função. A Prefeitura não tem como reverter esta situação devido à localização das escolas não-cooperativas, todas na zona rural. Os professores destas escolas são transportados no início da manhã (ou tarde) até a escola, com transporte fornecido pela Prefeitura, e, ao final da manhã (ou tarde), retornam ao centro da cidade. Desta forma, o melhor aproveitamento da carga horária destes professores fica prejudicado em função da distância destas escolas.

No que diz respeito aos custos com pessoal não-docente/aluno das escolas cooperativas, o menor (CR\$ 57,63) é apresentado pela escola "E" e o maior (CR\$ 122,71) pela escola "D". Verifica-se que estes custos, no novo sistema de gestão, têm relação direta com o número de alunos atendidos, uma vez que a escola "D" é a que atende o menor número de alunos (325), e a escola "E", o maior (865). Esta relação também é constatada nas escolas não-cooperativas. O maior custo com pessoal não-docente/aluno (CR\$ 526,55) é apresentado pela escola "G", que atende 209 alunos, praticamente idêntico ao da escola "F" (CR\$ 523,20), que atende a 184 crianças. De outra parte, o menor custo apresenta-se na escola "H", com o maior número de alunos (325). Assim, verifica-se uma economia de escala, no que diz respeito ao custo com pessoal não-docente/aluno.

Constata-se, ainda, que a ocupação efetiva da capacidade instalada tem pouca influência na relação custo com pessoal não-docente/aluno. Nas escolas "F" e "G", com custos semelhantes, a ocupação efetiva é bastante diferente (85,58% e 61,47%, respectivamente).

Quando se compara o custo médio com pessoal não-docente/aluno, das escolas cooperativas com não-cooperativas, constata-se que, nestas últimas, estes custos são 5,6 vezes maior do que nas primeiras. No que diz respeito ao custo médio com pessoal/aluno, englobando pessoal docente e não-docente, verifica-se que nas escolas não-cooperativas este custo é 3,4 vezes maior do que nas escolas cooperativas.

TABELA 11 - OUTROS CUSTOS CORRENTES ALUNO/ANO
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS
 REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR
 BASE: MAIO/1992 - EM CR\$ 1,00 (CRUZEIROS REAIS)

ESCOLAS	Nº ALUNOS	OUTROS CUSTOS CORRENTES		TOTAL
		(1)	(2)	
COOPERATIVAS				
A	415	155,33	52,92	208,25
B	454	141,99	52,92	194,91
C	506	146,40	52,92	199,32
D	325	198,34	52,92	251,26
E	865	123,71	52,92	176,63
MÉDIA	2565	145,99	52,92	198,91
NÃO-COOPERAT.				
F	184	350,33	52,92	403,25
G	209	308,43	52,92	362,34
H	325	198,34	52,92	251,26
MÉDIA	718	269,34	52,92	322,26

(1) Material expediente e pedagógico, material de limpeza e higiene, material esportivo, material farmácia, manutenção da biblioteca, material de consumo de cozinha, material e equipamento de cozinha, serviços de terceiros.

(2) Merenda escolar.

No que diz respeito aos outros custos correntes, apresentados na Tabela 11, deve-se ressaltar o seguinte: o custo por aluno/ano da merenda escolar (CR\$ 52,92) foi apurado segundo informações da Central de Merenda de Maringá, que prepara e distribui a mesma tanto para escolas cooperativas como para não cooperativas. Assim, no valor *per capita* pago mensalmente às escolas cooperativas, não se considera o custo da merenda escolar. Os demais custos correntes - compreendendo material expediente e pedagógico, material de limpeza e higiene, material esportivo, material farmácia, manutenção da biblioteca, material de consumo de cozinha, material e equipamento de cozinha, serviços de terceiros - foram apurados de acordo com o porte da escola. Para as escolas de pequeno porte, definidas como aquelas que atendem até 500 alunos, estes custos totalizam CR\$ 64.461,36; para as de médio porte, atendendo de 500 a 800 alunos, somam CR\$ 74.077,97; e para as de grande porte, atendendo acima de 800 alunos, são de CR\$ 107.007,69. Uma vez que os critérios de apuração destes custos foram

idênticos para escolas cooperativas e não cooperativas, estas últimas ficaram em desvantagem quando da apuração do custo/aluno, pois são todas de pequeno porte e apresentam um número de alunos muito pequeno. O correto seria apurar os outros custos correntes a partir dos quantitativos realmente fornecidos para as escolas não-cooperativas, porém, este levantamento demandaria tempo, perdendo-se a oportunidade para divulgação dos resultados.

Nas escolas cooperativas, no item referente a outros custos correntes, o menor custo aluno/ano (CR\$ 176,63) é da Escola "E", com o maior número de alunos (865) e o maior custo aluno/ano (CR\$ 251,26) é da Escola "D" que atende o menor número de alunos no sistema cooperativo (325). Nas escolas não-cooperativas, o menor custo (CR\$ 251,26) é da Escola "H", atendendo o maior número de alunos (325), e o maior (CR\$ 403,25) é o da Escola "F", com o menor número de alunos (184) deste sistema. Evidencia-se aqui, também, a economia de escala.

Para efeitos de comparação, as estimativas do custo/aluno/ano em escolas cooperativas e não-cooperativas de Maringá, são apresentadas na Tabela 12.

TABELA 12 - ESTIMATIVAS DE CUSTO/ALUNO/ANO
ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS
REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR
BASE: MAIO/1992 - EM CR\$ (CRUZEIROS REAIS)

ESCOLAS	CUSTOS CORRENTES				TOTAL	
	PESSOAL	OUTROS	TRIB.	TX. ADM.	CR\$	US\$
COOPERAT.						
A	572,93	208,25	41,95	78,12	901,25	342,86
B	513,39	194,91	38,04	70,83	817,16	310,87
C	455,00	199,32	35,37	65,87	754,89	287,18
D	553,63	251,26	43,22	80,49	928,61	353,27
E	479,97	176,63	35,26	65,66	757,52	288,18
MÉDIA	505,34	198,91			812,49	309,09
NÃO-COOP.						
F	1.236,21	403,25			1.639,47	623,70
G	1.986,77	362,34			2.348,12	893,29
H	1.369,54	251,26			1.620,80	616,60
MÉDIA	1.515,04	322,26			1.837,30	698,96

O menor custo/aluno/ano do sistema cooperativo é o da escola "C" (CR\$ 754,89), muito semelhante ao encontrado na escola "E" (CR\$ 757,52), consideradas de médio e grande porte, respectivamente. O maior custo/aluno/ano foi encontrado na escola "D" (CR\$ 928,61). Nas escolas não-cooperativas, o menor custo/aluno/ano é da escola "H" (CR\$ 1.620,80), bastante semelhante ao da escola "F" (CR\$ 1.639,47). O maior custo é da escola "G", estimado em CR\$ 2.348,12.

O custo com pessoal representa parcela significativa do custo total, principalmente no ensino de 1º Grau, podendo alcançar cerca de 90%⁶⁷. Nas escolas cooperativas, o custo com pessoal corresponde a aproximadamente 62% do custo total; nas não-cooperativas, este custo representa 82%. No estudo realizado por Costa⁶⁸, que compara os custos de escolas convencionais e Cieps do município do Rio de Janeiro, constatou-se que os custos com pessoal representam cerca de 84% do total de custos correntes nas escolas convencionais de Classe de Alfabetização (CA) à 4a. série, e de 89% nas de 5a. à 8a. série.

Aparentemente, as escolas cooperativas conseguiram reduzir a participação destes custos no custo total, e as escolas não-cooperativas mantêm-se em um nível semelhante ao do município do Rio de Janeiro. Deve-se ressaltar, no entanto, que os valores apurados neste item não são, necessariamente, os valores finais pagos aos profissionais que atuam nas escolas cooperativas. A economia com outros custos correntes pode gerar sobras líquidas mensais ou anuais, as quais são distribuídas aos sócios/cooperados. Para evitar que esta economia seja forçada, causando prejuízo aos alunos, a Prefeitura mantém um sistema de acompanhamento, verificando se os demais itens de custos correntes estão sendo mantidos adequadamente pela escola.

Para efeitos de comparação, a Tabela 13 a seguir apresenta dados de custos das escolas de Maringá e de alguns estudos disponíveis na literatura. Os custos aluno/ano apresentados nesta tabela referem-se somente aos custos correntes, os custos de capital não foram considerados. Nas escolas cooperativas foram incluídos os custos referentes à tributação e taxa de

⁶⁷ Castro e outros, op.cit.

⁶⁸ Marly de Abreu Costa, Comparação das estimativas do custo/aluno em dois Cieps e duas escolas convencionais do município do Rio de Janeiro.

administração. O trabalho de Costa⁶⁹, estimou o custo aluno/ano em dois CIEPs e duas escolas convencionais do município do Rio de Janeiro; o estudo de Marques e Xavier⁷⁰, estimou o custo médio por aluno/ano para as redes estaduais e municipais de ensino em todas as unidades da federação. Deste último estudo, utilizaram-se os custos médios estimados para a Região Sul e estado do Paraná.

TABELA 13 - ESTIMATIVAS DE CUSTO ALUNO/ANO
Em US\$ 1,00.

SISTEMA DE ENSINO	CUSTO ALUNO/ANO-US\$
ESCOLAS COOPERATIVAS	
Pré-Escolar a 4a. série (Esc.D)	353,27
Pré-Escolar a 8a. série (Esc.E)	288,18
Custo médio	309,09
ESCOLAS NÃO-COOPERATIVAS	
Pré-Escolar a 4a. série (Esc.F)	623,70
Pré-Escolar a 8a. série (Esc.H)	616,60
Custo médio	698,96
REDE MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO (1)	
ESCOLA CONVENCIONAL	
CA a 4a. série	327,67
5a. a 8a. série	343,87
CIEPS	
CA a 4a. série	825,12
5a. a 8a. série	1.254,70
REGIÃO SUL (2)	
Rede estadual	148,39
Rede municipal	103,53
ESTADO DO PARANÁ (2)	
Rede estadual	106,70
Rede municipal	62,70

FONTES: (1) Maly Abreu Costa, 1991, p.499.

(2) Marques & Xavier, 1987, mimeo.

Ao comparar os custos encontrados na rede municipal de Maringá, entre escolas cooperativas e não-cooperativas, e os custos destas com os estudos disponíveis, verifica-se:

⁶⁹ Id. ibid., p.499.

⁷⁰ Antonio Emílio Marques & Antonio Carlos da R. Xavier, Custo aluno/ano nas escolas públicas de 1º Grau, no Brasil.

(a) O custo médio aluno/ano nas escolas cooperativas é bastante inferior ao das escolas não-cooperativas, ou seja, cerca de 126% mais baixo.

(b) O custo médio aluno/ano das escolas cooperativas é semelhante ao estimado para as escolas convencionais do município do Rio de Janeiro. Para a escola "D", que atende do pré-escolar à 4a. série, o custo/aluno/ano é de US\$ 353.27, isto é, apenas 8% acima do que o estimado para a escola convencional de CA a 4a. série do Rio de Janeiro (US\$ 327.67). Acrescenta-se, no entanto, que a escola cooperativa em referência atende a 415 alunos, enquanto a escola do Rio de Janeiro conta com 720 alunos. Comparando-se a escola "E", cooperativa, que atende a 865 alunos, com a escola convencional de 5a. a 8a. série, que atende a 1.248 alunos, constata-se que o custo/aluno/ano da primeira (US\$ 287.18) é cerca de 20% inferior ao da segunda (US\$ 343.87).

(c) Nas escolas não-cooperativas, o custo médio aluno/ano é bastante superior ao das escolas convencionais do Rio de Janeiro. Na escola "F", não-cooperativa, que atende do pré-escolar à 4a. série, o custo anual por aluno foi estimado em US\$ 623.70, aproximadamente 90% mais elevado do que o verificado na escola convencional de CA a 4a. série do Rio de Janeiro (US\$ 327.67). Ao estabelecer-se a relação com o Ciep de CA a 4a. série, constata-se que na escola "F" este custo é somente 32% menor, o que não se justifica, pois os Cieps funcionam em tempo integral e se propõem a oferecer uma série de atividades supletivas como assistência médica, odontológica e alimentar, enquanto que nas escolas não-cooperativas, a jornada escolar é de quatro horas.

(d) Tanto as escolas cooperativas como as não-cooperativas apresentam custos médios bastante superiores aos estimados para as redes estaduais e municipais da Região Sul e do estado do Paraná. Deve-se considerar, porém, que o estudo de Marques & Xavier considera uma amostra bem maior do que a amostra desta dissertação, e isto certamente influenciou as estimativas de custos. Além disso, o custo apurado para a rede municipal do estado do Paraná é bastante modesto, cerca de US\$ 62,70, correspondentes, em agosto/93, a aproximadamente CR\$ 5.700,00 por aluno/ano. Considerando que este valor está muito aquém do que a rede particular cobra mensalmente, as escolas municipais deste estado certamente devem encontrar sérias

dificuldades para manter a escola em funcionamento e que os níveis salariais do pessoal docente e não-docente devem ser baixos.

As análises acima permitem as seguintes conclusões, no que se refere ao indicador custo:

(a) O novo sistema de gestão apresenta um custo/aluno/ano inferior ao do sistema não-cooperativo. A redução de custos de um programa educacional é um indicador de eficiência. Portanto, pode-se afirmar que as escolas cooperativas, no período em que funcionaram, foram mais eficientes do que as escolas não-cooperativas.

(b) O valor do custo anual de um aluno de escola cooperativa não pode ser considerado elevado, quando comparado com as escolas convencionais do município do Rio de Janeiro. Assim, pode-se afirmar que o governo municipal pagou às escolas cooperativas um valor mensal bastante razoável, racionalizando os recursos públicos destinados à Educação.

As análises também permitem a seguinte recomendação: apesar dos custos elevados constatados nas escolas não-cooperativas, o município deve manter o atendimento educacional para as crianças da zona rural. Deve-se considerar que este atendimento é um preceito constitucional, uma vez que o artigo 206, II, consagra o princípio da igualdade de condições para o acesso e permanência da escola. Assim, o que se pode estudar é uma forma alternativa para atender os alunos desta zona, como por exemplo, o deslocamento das crianças para escolas localizadas na periferia da cidade, mediante um sistema de transporte subsidiado pelo município.

3. AVALIAÇÃO DOS FATORES

3.1. Gestão da Escola

Na categoria gestão da escola, os fatores selecionados para avaliação foram: (a) adequação da estrutura organizacional; (b) níveis de autonomia administrativa; e (c) agilidade do processo decisório.

- Adequação da estrutura organizacional:

A estrutura organizacional das escolas, cooperativas e não-cooperativas, segue um padrão semelhante. No topo da estrutura encontramos a equipe técnico-pedagógica, constituída pelo Diretor, Supervisor Pedagógico, Orientador Pedagógico, Psicólogo e Secretário. Em uma das escolas cooperativas, a organização conta, ainda, com um contador que executa as atividades contábeis da sociedade civil. Encontramos, também, neste nível, os chamados coordenadores ou responsáveis por projetos especiais nas escolas cooperativas. No nível imediatamente inferior encontramos os professores de Pré-Escolar, 1a. a 4a. série e 5a. a 8a. série. A estrutura organizacional é considerada adequada por ambos os sistemas de gestão. A figura 1 a seguir mostra a estrutura organizacional básica das escolas municipais de Maringá.

- Níveis de autonomia administrativa:

As escolas não-cooperativas praticamente não têm autonomia administrativa. Muito pouco se decide na escola, seja pela falta de recursos, seja pela rigidez das regras emanadas do órgão municipal de Educação. Os poucos recursos financeiros são arrecadados por eventos promovidos pela Associação de Pais e Mestres (APM) e, geralmente, utilizados em situações emergenciais da escola, como pequenos consertos e compra de algum material para alunos mais necessitados. Como diz a diretora de uma escola não-cooperativa: "A maioria (das decisões) vem pronta lá de cima e você tem que expor, ou melhor impor para o grupo. Veio de lá (Prefeitura), tem que ser assim e você não pode mudar".

Esta falta de autonomia das escolas não-cooperativas é percebida nas atividades administrativas mais simples, conforme exemplificamos. Ao referir-se ao dimensionamento da equipe que atua na Escola, uma Diretora menciona: "Por exemplo, este professor está sem função, a Prefeitura já foi comunicada e nenhuma providência foi tomada". A situação é grave, pois na escola em referência faltam professores habilitados para formar mais uma classe de alfabetização. Uma outra Diretora do sistema não-cooperativo reclama que o material didático, de limpeza e de expediente é distribuído pela Prefeitura, sem considerar as reais necessidades da escola. Em muitas ocasiões sobram lápis e faltam cadernos. A Diretora, sempre que possível, tenta trocar os materiais, mas "é difícil, pois nem sempre temos condução ou disponibilidade de tempo para ir à Prefeitura".

A inexistência de autonomia é entendida pelos profissionais que atuam nestas escolas como uma maneira de desestabilizar o sistema, "... é uma forma de fazer com que aqui não dê certo".

Nas escolas cooperativas, a autonomia administrativa é bem maior. O diretor e sua equipe resolvem os problemas da escola. Como menciona uma diretora: "Os trabalhos são imediatos, a escola é ágil, rápida, muito rápida, tudo o que você precisa, acontece, porque é você que administra". Uma outra diretora diz: "Tudo o que é planejado, acontece, pois é você que gerencia".

Verificou-se, contudo, que ambos os sistemas reivindicam maior autonomia. O tipo de reivindicação, porém, é diferente. As escolas não-cooperativas querem autonomia para gerir os recursos. Uma professora deste sistema diz: *"Se nós tivéssemos os recursos para administrar, nós seríamos eficientes também"*. As escolas cooperativas requerem autonomia para resolver assuntos mais complexos, como decidir sobre as séries a serem oferecidas e em que turno. Entende-se, contudo, que esta última questão deve estar sob a jurisdição do órgão normatizador, no caso a Diretoria de Educação da Prefeitura de Maringá, principalmente pela implantação recente do projeto e para haver diretrizes gerais para toda a rede municipal de ensino.

- Agilidade do processo decisório:

A autonomia administrativa influencia diretamente a agilidade do processo decisório. Em ambos os sistemas nota-se uma preocupação em tornar o processo decisório mais participativo. Porém, nas escolas não-cooperativas, há pouco a decidir. Mesmo assim, as diretoras procuram consultar a equipe técnico-pedagógica e os professores sempre que possível. Mas esta consulta é, em geral, informal.

Nas escolas cooperativas, o processo decisório é mais rápido. Há, inclusive, uma preocupação em estabelecer níveis hierárquicos de decisão para agilizar o processo. Para exemplificar esta preocupação, transcrevemos o relato da diretora de uma das escolas cooperativas: *"A Escola conta com o Conselho da Escola, que é formado por todos os professores. Para evitar que se reúna frequentemente este Conselho, a equipe administrativa conta com o apoio de um Conselho de Professores, que é formado por toda a equipe administrativa, um professor representante de 1a. a 4a. série, um professor representante de 5a. a 8a. série e os dois coordenadores de Projeto. Os professores representantes são eleitos pelo Conselho Geral e, normalmente, trabalham oito horas. Esta equipe é que toma as decisões, de comum acordo ou por votação. Quando a decisão é de muita importância, o Conselho de Professores toma a decisão e passa para o Conselho Geral, que referenda ou não. Coisas mais simples podem ser decididas pelo supervisor, pelo orientador, pelo diretor ou pela secretária."*

Nas demais escolas cooperativas visitadas, também constata-se a hierarquização do processo decisório. Em geral, o diretor consulta a sua equipe para tomar as decisões. É prática, neste sistema de gestão, os sócios reunirem-se uma vez por mês para apreciar as contas e decidir sobre questões administrativas e pedagógicas da escola. Como a eficiência da gestão afeta a todos, há interesse de participar e questionar as decisões. Desta forma, evita-se a figura do diretor autoritário, pois, apesar de exercer uma liderança, suas decisões devem ser comunicadas e referendadas pelos demais sócios.

Os fatores selecionados na categoria gestão da escola enfatizaram os aspectos administrativos. A avaliação comparativa, neste item, baseou-se nos procedimentos, portanto, relativos à eficiência do programa. Desta forma, no que diz respeito à gestão da escola, podemos afirmar que as escolas cooperativas são mais eficientes do que as escolas não-cooperativas, uma vez que contam com uma estrutura organizacional adequada, maior autonomia administrativa e um processo decisório ágil e participativo.

3.2. Administração de Recursos Humanos

Nesta categoria, foram selecionados para avaliação os seguintes fatores: (a) critérios de seleção; (b) níveis de remuneração, benefícios e incentivos; (c) relações interpessoais; e (d) programas de capacitação.

- Critérios de seleção:

Neste item, procurou-se investigar quais os critérios utilizados para selecionar os profissionais das escolas cooperativas e não-cooperativas.

Nas escolas não-cooperativas, a equipe técnico-pedagógica, os professores e o corpo administrativo e de apoio são escolhidos através de processo seletivo promovido pela Prefeitura de Maringá. No processo seletivo, os critérios básicos são a titulação/habilitação para exercer a função e prova escrita de conhecimentos específicos. Os aprovados no processo seletivo são classificados em ordem crescente e chamados para ocuparem as vagas

disponíveis na rede municipal de ensino. O diretor e a equipe pedagógica que atuam na escola, os quais também passaram pelo processo seletivo, não têm influência na seleção. O novo profissional só será conhecido da equipe escolar e vice-versa quando vier a exercer suas funções na escola designada.

Na escola cooperativa, a formação da equipe escolar passa por dois momentos. O primeiro é a constituição de um grupo que irá desencadear o processo de criação da sociedade civil ou cooperativa. Um profissional da educação que, futuramente, será o diretor da escola, contata outros profissionais, motivando-os para a idéia de escola cooperativa e convidando-os a participar do empreendimento. Os critérios nesta fase são a competência profissional do convidado, a experiência e a habilitação para exercer uma das funções escolares. Em geral, os líderes procuram profissionais que tenham *"despontado em atividades educacionais anteriores"*.

Concluída esta fase, inicia-se a seleção dos demais sócios ou de contratados da sociedade civil ou cooperativa. O grupo inicial passa a ser responsável pela seleção dos demais membros da equipe. Os critérios adotados nesta fase são a habilitação profissional e a experiência, através da análise do *currículum*. É realizada, ainda, uma entrevista com o candidato para avaliar sua identificação com o projeto.

Os diretores das escolas cooperativas relataram que o recrutamento nesta segunda fase foi *"espontâneo"*, não havendo a necessidade de utilizar meios formais para recrutar. Nas palavras de uma diretora: *"Foi bem procurado, existia um leque enorme de procura e competência, inclusive a procura era muito maior e tivemos dificuldades para estabelecer os critérios de seleção"*.

Nas escolas não-cooperativas, o processo seletivo caracteriza-se como formal e impessoal. Este tipo de seleção, próprio da administração pública, procura evitar interferências, no sentido de privilegiar determinados candidatos. Teoricamente, seriam selecionados os melhores candidatos, aqueles que detivessem maiores conhecimentos específicos, procurando evitar critérios clientelísticos. Por outro lado, a utilização de tecnologias de massa para seleção de pessoal, pautadas na prova de conhecimento e títulos,

não oportuniza aferir aptidões e atitudes extremamente importantes para o exercício do magistério, tais como a *performance* do professor em sala de aula, domínio das técnicas de ensino, dicção e outras.

Nas escolas cooperativas, a seleção é informal e pessoal. Este tipo de seleção corre o risco de ser usado para favorecer determinados candidatos, nem sempre os mais preparados, podendo privilegiar o clientelismo, o nepotismo. Mas, como alerta uma das diretoras: *"Nós queremos na sala de aula de nossa escola professores preparados e competentes não os incompetentes, os sem vocação que, se são funcionários públicos, não podem ser expulsos do sistema"*. Uma das vantagens deste tipo de seleção é poder analisar preliminarmente a vocação para o magistério e a identificação do candidato com a proposta escolar.

O objetivo deste estudo não é analisar as formas mais adequadas para seleção de pessoal. Entende-se, no entanto, que algumas reflexões sobre o assunto merecem ser explicitadas.

Existem diversas formas para seleção de pessoal, todas apresentando vantagens e desvantagens. Formas alternativas têm sido tentadas, tanto pela administração pública como pela iniciativa privada. É certo, contudo, que esta é uma questão não resolvida na área de administração de recursos humanos, principalmente no que se refere a professores de qualquer nível de ensino.

O concurso por "mérito", forma preceituada para acesso ao serviço público brasileiro desde os anos 30, por si só, não resolveu os complexos problemas funcionais da administração pública. A seleção por "mérito" não garante a escolha do candidato mais adequado e, principalmente, não assegura um desempenho a contento das atividades.

Este tipo de seleção de pouco adianta se não houver uma avaliação permanente de desempenho, uma carreira e um programa de desenvolvimento de recursos humanos, que diferenciem o "mérito", não só na hora do ingresso mas, especialmente, durante o desempenho das funções.

Deve-se lembrar, ainda, que a seleção baseada em provas de conhecimentos e títulos é uma forma simplificada e racional para tomar uma decisão, em virtude da grande quantidade de candidatos e com qualidades diferenciadas. Quando o universo de candidatos é pequeno (como provavelmente o foi nas escolas cooperativas), as organizações têm privilegiado formas mais complexas e menos racionais de seleção, investigando mais profundamente as qualificações, aptidões, atitudes e comportamentos dos candidatos. Para aqueles que somente consideram adequadas as formas racionais de gestão, vale ressaltar que os estudos gerenciais contemporâneos já admitem o uso dos métodos não-rationais.⁷¹

- Níveis de remuneração, benefícios e incentivos:

Os professores que atuam nas escolas não-cooperativas têm seus níveis de remuneração definidos por plano de carreira elaborado pela Prefeitura. Este plano gratifica os professores pelo aperfeiçoamento, pelo tempo de serviço e pela função de direção que exercem.

A remuneração dos profissionais que atuam nas escolas cooperativas não pode ser inferior aos níveis salariais básicos pagos pela Prefeitura. Esta condição consta do edital de licitação.

Não nos foi possível levantar a remuneração efetivamente paga aos profissionais das escolas cooperativas, para efeitos de comparação com as escolas não-cooperativas. Porém, tendo como base as estimativas de custos com pessoal docente, anteriormente mencionados, podemos inferir que os professores do novo sistema são remunerados em níveis iguais ou superiores aos do sistema não-cooperativo, principalmente para os sócios, em virtude do pró-labore mensal ser acrescido do percentual referente aos encargos sociais. Acrescente-se, ainda, que as sobras líquidas apuradas, no caso da cooperativa, são rateadas mensalmente entre os mesmos. No caso das

⁷¹ A respeito veja, por exemplo: Sylvia Constant Vergara, Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória, Sobre a intuição na tomada de decisão; Renato Cesar Möller e outros, A intuição e suas máscaras: as armadilhas do ilógico na teoria gerencial contemporânea; Paulo Roberto M. Motta, Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.

sociedades civis, este rateio somente é possível no final do exercício fiscal, após serem apuradas as demonstrações financeiras.

No que diz respeito aos benefícios, constatou-se que a Prefeitura não dá benefícios aos profissionais das escolas não-cooperativas. A assistência médica é suprida pelo INSS, o transporte até a zona rural somente é fornecido em virtude da distância das escolas, e a alimentação, quando efetuada na escola, utiliza-se dos gêneros da merenda escolar ou é custeada pelos professores.

Embora não se possa generalizar a concessão dos benefícios nas escolas cooperativas, vale ressaltar a preocupação com a questão. Por exemplo, na escola "A", a única constituída sob a forma jurídica de cooperativa, onde todos os profissionais são sócios, os mesmos contam com plano de assistência médica particular. Este plano é pago pela cooperativa, através do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social. A Lei nº 5.764, de 16/12/1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime das sociedades cooperativas, estabelece no artigo 28, II, a constituição deste Fundo, destinado a prestar assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de, no mínimo, 5% das sobras líquidas apuradas no exercício.

Esta escola também paga o desconto da Previdência Social para os seus sócios, na categoria de autônomos, sobre um salário mínimo. Os profissionais que desejam um salário de contribuição maior para a Previdência, em virtude da proximidade do tempo de aposentadoria, complementam este desconto. Há, assim, uma preocupação com a questão da aposentadoria.

Quanto aos incentivos, a Prefeitura, em certa medida, contempla-os no plano de carreira e, ainda, remunera a função de direção. Nas escolas cooperativas, os incentivos não são homogêneos. Cita-se, novamente, o exemplo da escola "A". Com a finalidade de estimular a capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais, esta escola estabelece uma diferenciação na remuneração dos cooperados. Os profissionais que têm o curso de magistério recebem um valor básico pela hora trabalhada; a partir daí, são

estabelecidos os seguintes percentuais, de acordo com a titulação profissional: 5% se estiver cursando o ensino superior; 10% para quem concluiu curso superior; 15% cursando especialização; 20% para título de especialista; 25% cursando mestrado; 30% para título de mestre; 35% cursando doutorado; 40% para o título de doutor. Em outra escola do sistema cooperativo há uma remuneração diferenciada para cargos e funções exercidas: o diretor ganha 42% sobre o salário básico e o supervisor, orientador e psicólogo, 18% a mais.

- Relações interpessoais:

Este item ficou prejudicado na avaliação, pois se necessitaria um tempo prolongado de convivência com os profissionais das escolas municipais para analisar as diversas variáveis que afetam o clima organizacional. Uma pesquisa sobre as relações interpessoais existentes na rede municipal de ensino certamente poderia ser objeto de uma nova dissertação, abordando aspectos embasados em referencial teórico próprio da área comportamental.

Neste sentido, nas entrevistas realizadas com os profissionais das escolas, duas questões apareceram com clareza para posterior investigação. A primeira refere-se àqueles profissionais que atuam simultaneamente nas escolas não-cooperativas e cooperativas. Seria importante questionar como a introdução de um novo sistema de gestão escolar afetou a relação destes profissionais com seus colegas e com o órgão municipal de educação. A outra questão diz respeito à própria relação do órgão municipal de educação com as escolas municipais. Pelas razões já mencionadas, de conflito permanente durante a implementação do programa, existem indícios de que esta relação não foi nada amistosa com as escolas não-cooperativas. De outra parte, a Diretoria de Educação teve que manter uma permanente negociação com as escolas cooperativas. Um estudo sobre o processo de implementação, enfocando estas relações, coloca-se como instigador e revelante para aprofundar os conhecimentos sobre políticas públicas.

- Programas de capacitação:

Os programas de capacitação para os professores são estabelecidos pela Diretoria de Educação e são idênticos para escolas cooperativas e não-cooperativas.

A Tabela 14, a seguir, mostra os cursos de capacitação oferecidos a todos os profissionais de ensino da rede municipal, em 1991 e 1992.

TABELA 14 - CURSOS DE CAPACITAÇÃO
REDE MUNICIPAL DE ENSINO - MARINGÁ/PR - 1991 E 1992.

ANO	DESTINATÁRIO	DURAÇÃO	Nº PARTICIPANTES
1991	Pré-Escolar	44 h	86
	1a. a 4a. série	48 h	623
	5a. a 8a. série	40 h	320
	1º Seminário Municipal de Educação	44 h	1.200
1992 (1º sem.)	Pré-Escolar	32 h	121
	1a. a 4a. série	28 h	260
	5a. a 8a. série	20 h	183

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

Reconhece-se que os fatores explicitados na categoria administração de recursos humanos são insuficientes para formar juízo avaliativo. Aqui não foram contempladas questões importantes para a análise comparativa como, por exemplo, a avaliação de desempenho. A não indicação deste fator pode ser atribuída ao fato de a Prefeitura e as escolas cooperativas não contarem com um sistema de avaliação de desempenho formal. Acrescente-se que a avaliação de desempenho de professores é uma discussão bastante polêmica, não havendo, ainda, consenso sobre as formas mais adequadas de processá-la.

Deve-se considerar, também, que a seleção dos indicadores/fatores de avaliação procurou identificar as questões recorrentes do programa. Sendo assim, poder-se-ia inferir que o desempenho dos profissionais não é um fator questionado explicitamente na rede municipal de ensino. As premissas constantes do material publicitário das escolas cooperativas, transcritas a seguir, vêm corroborar esta inferência:

Serviço público no Brasil, hoje, é acusado de ser perdulário e ineficiente. A Educação, enquanto serviço público, sofre os mesmos males, causados mais pela estrutura do poder público, com sua macrogestão carente de agilidade e eficiência, e menos pela ausência de competência ou de vontade entre as pessoas envolvidas com o ensino e com sua administração.⁷²

Com relação à citação acima, deve-se argumentar que o "serviço público" não é uma organização que existe no vácuo, um fim em si mesmo. A estrutura, os procedimentos, as pessoas envolvidas são partes integrantes e, por isso, têm responsabilidade direta sobre o produto/serviço que é oferecido. Se o produto/serviço gerado é de má qualidade, cabe ao administrador público detectar e corrigir as disfunções, e não atribuí-la à "natureza da atividade". Este discurso do governo municipal tentou minimizar as resistências ao Programa de escolas cooperativas, mas, como já mencionado, não atingiu o objetivo pela fragilidade dos argumentos.

Considerando as análises efetuadas acima, e limitando a avaliação aos níveis de remuneração, benefícios e incentivos, pode-se inferir que as escolas cooperativas foram mais eficientes do que as não-cooperativas, devido basicamente, à autonomia para gerenciar estes fatores.

3.3. Instalações físicas

Neste item, foram selecionados, para avaliação, os seguintes fatores: (a) condições físicas das unidades escolares, e (b) modernização de equipamentos e instalações. Ao analisar estes fatores deve-se enfatizar, novamente, que as unidades escolares do sistema cooperativo foram construídas recentemente (1990 e 1991), enquanto que as escolas não-

⁷² Escola cooperativa, op.cit., p.1.

cooperativas amostradas foram instaladas há mais tempo (1948, 1982, 1985). Este dado, por si só, torna extremamente limitada a avaliação comparativa.

Os segmentos, ao selecionar estes fatores, foram motivados por duas razões: (a) chamar a atenção para a diferença de tempo de instalação das escolas, e (b) comparar o cuidado com o patrimônio público em ambos os sistemas. Esta última razão será analisada na categoria relativa à efetividade do Programa para a comunidade.

- Condições físicas das unidades escolares:

As escolas municipais de Maringá, de uma maneira geral, apresentam excelentes condições físicas, quando comparadas com outros municípios do País. As escolas são limpas, bem cuidadas e ajardinadas. Os espaços físicos são distribuídos adequadamente. Todas as escolas contam com um pátio amplo para recreação dos alunos, quadra de esportes e, ainda, uma área coberta para os dias chuvosos. No Anexo 3 são apresentadas fotos das escolas municipais, onde podem ser visualizadas estas condições.

A manutenção das escolas é mais eficiente no sistema cooperativo, em virtude da autonomia no gerenciamento dos recursos, ou seja, ao detectar qualquer problema na instalação física, a direção toma imediatamente a iniciativa do reparo. Nas escolas não-cooperativas, a manutenção está sob a responsabilidade da Prefeitura. Há indícios que esta manutenção por parte da Prefeitura é precária. A diretora de uma escola não-cooperativa levantou o seguinte questionamento: *"Por que a nossa equipe, que deveria estar cuidando da nossa instalação, que estes dias estava pegando fogo... estava em uma escola cooperativa ... Aonde vai todo o dinheiro da escola cooperativa? Estão tirando o que é nosso, estão deixando as nossas escolas na precariedade."* Com efeito, os 10% de taxa de administração, pagos mensalmente às escolas cooperativas, têm como finalidade, além de retribuir o gerenciamento da unidade escolar, a manutenção das instalações físicas.

De outra parte, nota-se que a inexistência de autonomia nas escolas não-cooperativas impede a solução de pequenos problemas. Exemplificando, em uma destas escolas, em sala com aproximadamente 20 metros quadrados, trabalham 4 pessoas (o Diretor, o Supervisor, o Orientador e o Psicólogo).

Esta mesma escola já solicitou à Prefeitura a instalação de mais uma torneira na área externa de recreação, pois conta com somente duas torneiras para cerca de 200 alunos. Apesar dos pedidos insistentes para sanar estes problemas, as reivindicações não foram atendidas pela Prefeitura.

Conforme mencionado, nas escolas não-cooperativas os pequenos reparos são executados com recursos arrecados pelos eventos promovidos pela APM. No sistema cooperativo, esta situação não mais existe. Os recursos provenientes das promoções da APM suprem outras necessidades como, por exemplo, fornecer material escolar aos alunos mais carentes, contribuir para materiais dos cursos de mães.

- Modernização de equipamentos e instalações:

Neste aspecto, verificou-se que nas escolas cooperativas, pela construção recente, os equipamentos e instalações são mais modernos do que nas não-cooperativas, principalmente quanto ao mobiliário. No entanto, as escolas municipais, em geral, contam com equipamentos considerados até sofisticados para este nível de ensino, como televisão, videocassete e laboratórios de ciências, tomando-se como referência a realidade da maioria dos municípios brasileiros.

Ao analisar os dois fatores acima, ficou claro que a Prefeitura optou por destinar os recursos de investimento às escolas cooperativas, em detrimento das não-cooperativas. Esta é uma constatação óbvia, pois a opção do governo municipal era pela escola cooperativa.

As diferenças de equipamentos e instalações entre escolas cooperativas e não-cooperativas podem ser atribuídas ao desgaste pelo maior tempo de uso e à falta de investimentos nestas últimas. Considerando esta situação, não se incluíram estes fatores na avaliação comparativa.

Ressalta-se, ainda, que os prédios, instalações e equipamentos das escolas cooperativas, conforme determina o Contrato de Prestação de Serviços, devem ser entregues à municipalidade conforme foram recebidos. Para tanto, na

assinatura do referido Contrato, a Prefeitura realizou uma vistoria dos prédios e arrolou o mobiliário e equipamentos existentes, com os respectivos estados de conservação.

3.4. Efetividade para a comunidade

Os fatores selecionados nesta categoria relacionam-se com a **efetividade** do programa, isto é, procurou-se investigar qual o impacto do programa na comunidade, a partir da análise dos seguintes fatores: (a) projetos especiais oferecidos aos alunos; (b) consciência da comunidade quanto ao patrimônio público; (c) acompanhamento do rendimento escolar pelos pais; (d) avaliação da escola pela comunidade; (e) interação comunidade-escola; e (f) participação da sociedade na implementação da proposta.

- Projetos especiais oferecidos:

Projetos especiais são atividades desenvolvidas com os alunos, fora do horário escolar, isto é, no contraturno. Cada escola, cooperativa ou não-cooperativa, desenvolve um tipo de projeto especial, de acordo com o contexto da comunidade que atende e com a vocação ou habilitação de seu corpo docente. No caso das escolas cooperativas, a proposta apresentada na licitação já deve contemplar um ou mais projetos especiais. Esta proposta é analisada pela Comissão Julgadora e recebe pontuações para a decisão final. Na prática, porém, constata-se que o desenvolvimento destas atividades é bem diferente em cada sistema.

Uma das escolas não-cooperativas tem um projeto muito interessante. Os alunos acima de 12 anos aprendem tarefas de sapateiro. A sapataria conta com instrutor contratado pela Prefeitura. O projeto, para ter auto-suficiência financeira, integra, ainda, uma marcenaria e uma horta. O produto destas três atividades é vendido e os recursos são investidos novamente no projeto. Os alunos que atuam na sapataria e na marcenaria têm seguro para eventuais acidentes e, após um ou dois anos de aprendizagem, são encaminhados para emprego. A escola não tem um levantamento dos alunos empregados na profissão. Uma das dificuldades para que os alunos sejam contratados por empresas do ramo é a idade, pois são todos menores de dezoito anos. A escola ressenha-se da falta de apoio da Prefeitura. A

equipe entrevistada referiu-se à necessidade de modernização dos equipamentos da sapataria/marcenaria e ao desinteresse da Prefeitura em realizar os investimentos.

Um outro projeto desenvolvido nesta escola era o de meio ambiente, cujo objetivo seria o de *"modificar a cara da escola"*, destinado aos alunos de 1a. a 4a. série (da escola não-cooperativa). A exemplo da situação anterior, o projeto também não contou com o apoio da Prefeitura, pois as mudas de árvores e flores *"não chegaram à escola até hoje"*.

Nas escolas cooperativas, a situação é bem diferente. Aqui, os projetos especiais são mantidos com os recursos repassados mensalmente, já havendo a previsão dos mesmos na proposta vencedora da licitação.

Uma das escolas cooperativas desenvolve um projeto ecológico que congrega o aprendizado de ciências com o ajardinamento da unidade escolar. Esta escola conta com laboratório muito bem equipado para o ensino de ciências. Mantém, ainda, o projeto caratê. Ao referir-se aos projetos desenvolvidos, a diretora desta escola diz: *"O resultado da produtividade dos nossos alunos foi de 200%. Hoje, nós temos alunos que cooperam, que participam, que cuidam da escola. O desenvolvimento da cidadania têm acontecido com estes projetos, tanto o de ecologia como o de caratê."*

Em uma outra escola cooperativa existem três projetos especiais. O projeto do coral atende a 100 crianças, metade no turno da manhã e a outra metade à tarde, duas vezes por semana. O projeto esporte oferece as modalidades de basquete, voleibol, handebol e futebol de salão, é aberto à comunidade e atende a 192 crianças. O terceiro projeto, denominado "reforço paralelo", consiste em "aulas particulares" aos alunos que apresentam problemas de aprendizagem, de 1a. a 4a. série. Cada professor regente de classe pode encaminhar até 8 alunos ao projeto.

É importante ressaltar que os projetos especiais têm como finalidade atender às crianças fora do horário escolar. Embora este atendimento não se dê todos os dias da semana e para todas as crianças, vale lembrar que é uma proposta alternativa à escola de tempo integral. Note-se, ainda, que as

escolas de Maringá são extremamente econômicas, conforme comparações de custos já mencionadas neste capítulo:

- Consciência da comunidade quanto ao patrimônio público:

Neste item, procurou-se investigar o cuidado com os espaços escolares por parte da comunidade.

Havia uma crença, por parte da equipe técnica da Prefeitura, que as depredações e o vandalismo das instalações escolares teriam como principal causa o fato de a comunidade não considerar as escolas como patrimônio público, isto é, "seu patrimônio". Notou-se que esta crença também estava incorporada ao discurso dos professores destas escolas. Por outro lado, uma das metas estabelecidas para as escolas cooperativas foi propiciar uma maior interação com a comunidade. Partindo do pressuposto que esta interação foi maior no sistema cooperativo do que no não-cooperativo, a Prefeitura deduziu que a comunidade atendida pelo primeiro sistema tem um maior cuidado com as unidades escolares, o que, por sua vez, conscientizou os cidadãos quanto ao conceito de "patrimônio público".

Devido à complexidade das variáveis que interferem nas hipóteses acima mencionadas, não foi possível constatar a veracidade das mesmas. Entretanto, em ambos os sistemas foi relatado que a comunidade utiliza com frequência as instalações escolares, cuidando-as e deixando-as em condições para receber os alunos após os eventos. Como referido antes, as escolas municipais, de uma maneira geral, são muito bem cuidadas, não sendo possível estabelecer parâmetros de comparação.

- Acompanhamento do rendimento escolar pelos pais:

Neste item, procurou-se investigar a participação dos pais em reuniões escolares promovidas para acompanhar o rendimento escolar dos alunos. Utilizaram-se, para tanto, os dados do sistema de acompanhamento e avaliação da Diretoria de Educação de Maringá, no que se refere às escolas cooperativas, e os depoimentos dos profissionais entrevistados nas escolas não-cooperativas.

A análise baseou-se em duas questões: (a) números de reuniões promovidas pela escola no bimestre, e (b) se os pais comparecem às reuniões. Estas questões foram contempladas nos questionários de acompanhamento. As escolas cooperativas promoveram cerca de três reuniões por bimestre e mais de 80% dos pais afirmaram terem comparecido as mesmas.

Nas escolas não-cooperativas, embora não existam registros de presença, foi relatado que a participação dos pais nas reuniões é pequena. Este fato é atribuído a vários fatores, tais como: (a) o trabalho na zona rural, onde os agricultores iniciam a jornada de trabalho muito cedo; (b) a dificuldade de acesso à escola, principalmente à noite e em períodos de chuva; (c) o constrangimento que a comunidade sente em freqüentar a escola, pois ali seria um local do "saber" e muitos pais são analfabetos ou semi-alfabetizados.

- Avaliação da escola pela comunidade:

Para acompanhar o desempenho do sistema cooperativo, a Prefeitura mantém um sistema denominado "Controle de Qualidade das Escolas Cooperativas". A cada bimestre, são aplicados questionários, onde os pais atribuem notas à escola e respondem a questões sobre a qualidade dos serviços educacionais. No Anexo 4, são apresentados os formulários referentes ao 1º, 2º e 3º bimestres de 1992.

Apesar de o sistema de acompanhamento utilizado pela Prefeitura de Maringá merecer algumas críticas, no sentido de aperfeiçoá-lo, esta é uma prática que deveria ser reproduzida por outras redes de ensino, públicas ou particulares. A possibilidade de os pais avaliarem o desempenho da escola, é uma forma democrática de o poder público aferir a efetividade de suas ações.

O sistema adotado deve ser revisto em três aspectos. O primeiro refere-se à identificação do pai e do aluno no questionário. Ela é obrigatória e, por este motivo, pode inibir uma resposta mais franca. A identificação ou não deveria ser decisão da pessoa que responde ao questionário. No entanto, pode-se especular sobre a decisão da Prefeitura. Talvez desejasse provar a existência dos avaliadores e, desta forma, ficar imune a críticas de

falseabilidade de documentos. O segundo aspecto relaciona-se à aplicação dos questionários pela equipe técnico-pedagógica da escola, sem um controle mais próximo do órgão municipal de educação. Causa estranheza que 100% dos questionários da escola "B" tenham sido respondidos, tanto no 1º como no 2º bimestre, conforme mostra a Tabela 15 a seguir. Este percentual é bastante improvável em uma pesquisa de opinião.

TABELA 15 - % DE RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS
DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO
DAS ESCOLAS COOPERATIVAS
1º E 2º BIMESTRE/1992

ESCOLA	% RESPOSTAS 1º BIMESTRE/92	% RESPOSTAS 2º BIMESTRE/92
A	56,60	66,37
B	100,00	100,00
C	85,57	94,97
D	67,35	78,70
E	82,71	72,62

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

A terceira crítica diz respeito à não aplicação do sistema de acompanhamento nas escolas não-cooperativas. O objetivo do sistema não deve se restringir à avaliação da qualidade das escolas cooperativas, mas sim das escolas municipais. Desta maneira, a avaliação pode ter um caráter negativo, no sentido de somente programar elogios ao novo sistema de gestão, como alerta Motta⁷³:

Dirigentes que se consideram bem-sucedidos e possuem ambições políticas mais amplas muitas vezes solicitam avaliações formais para confirmar o êxito de sua administração. Facilitam o acesso a dados favoráveis e dificultam a coleta de informações que possam revelar dimensões negativas e desfavoráveis à sua gestão.

⁷³ Paulo Roberto M. Motta, op.cit., p.33.

O não comparecimento da comunidade atendida pelas escolas não-cooperativas ao seminário por nós realizado, e a inexistência de um sistema de acompanhamento para estas escolas, impossibilitaram uma análise comparativa. Desta forma, restringimos a avaliação deste item às escolas cooperativas. As Tabelas 16 e 17 apresentam as notas que foram atribuídas pelos pais às escolas cooperativas amostradas, no 1º e 2º bimestres de 1992, respectivamente:

**TABELA 16 - NOTAS ATRIBUÍDAS ÀS ESCOLAS COOPERATIVAS
1º BIMESTRE DE 1992 - EM %.**

	NOTAS ATRIBUÍDAS					NÃO RESP.
	100-90 ÓTIMO	80-70 BOM	60-50 REG.	40-30 RUIM	20-10 PES.	
ESCOLA A	59,58	32,92	6,67	0,83	0	0
ESCOLA B	85,75	11,62	2,63	0	0	0
ESCOLA C	64,40	30,45	5,15	0	0	0
ESCOLA D	68,83	25,11	6,06	0	0	0
ESCOLA E	75,96	22,48	1,42	0,14	0	0

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

**TABELA 17 - NOTAS ATRIBUÍDAS ÀS ESCOLAS COOPERATIVAS
2º BIMESTRE DE 1992 - EM %.**

	NOTAS ATRIBUÍDAS					NÃO RESP.
	100-90 ÓTIMO	80-70 BOM	60-50 REG.	40-30 RUIM	20-10 PES.	
ESCOLA A	82,89	15,77	1,34	0	0	0
ESCOLA B	92,29	6,39	1,32	0	0	0
ESCOLA C	74,36	22,25	3,39	0	0	0
ESCOLA D	81,96	17,25	0,79	0	0	0
ESCOLA E	72,62	27,38	0	0	0	0

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

Na avaliação dos bimestres referidos, mais de 90% dos pais considerou a escola cooperativa ótima ou boa. Com exceção da escola "E", que apresentou um pequeno decréscimo no conceito ótimo, todas as demais melhoraram seu desempenho no 2º bimestre, aumentando os percentuais neste conceito.

As manifestações da comunidade, durante o seminário realizado em outubro de 1992, também foram unânimes quanto ao bom desempenho da escola cooperativa. Vários cidadãos manifestaram opiniões favoráveis a respeito da escola cooperativa, destacando a melhora substantiva dos seguintes aspectos: atendimento da comunidade, pais e alunos; interesse do professor pelos alunos; disponibilidade dos professores e da equipe técnico-pedagógica para atender os alunos e pais; estado de conservação dos prédios, instalações e mobiliários; introdução dos projetos especiais; participação e interação da comunidade; atenção com o aluno-problema; merenda escolar; limpeza das dependências escolares; possibilidade de utilização das instalações escolares pela comunidade.

O presidente de uma associação de moradores ponderou que no início da implantação do novo sistema foi contra a idéia, inclusive participando das manifestações de resistência desencadeadas pela sociedade Maringaense. Mas, após um ano de funcionamento da escola cooperativa no bairro, sua avaliação era a melhor possível.

Considerando as informações do sistema de acompanhamento da Prefeitura e as manifestações da comunidade, pode-se afirmar que o sistema de escolas cooperativas atendeu às expectativas e necessidades da comunidade, reconhecendo-se a sua efetividade.

- Interação comunidade-escola:

Neste item procurou-se investigar como se dá e qual a intensidade da interação comunidade-escola em ambos os sistemas, a partir dos seguintes aspectos: (a) utilização dos espaços escolares para eventos da comunidade; (b) envolvimento da escola com os problemas da comunidade que atende; (c) constituição e atividades das APMs e Clube de Mães na escola.

Os espaços físicos das escolas, tanto na zona rural como na periferia da cidade, são bastante utilizados pelas comunidades. As escolas municipais servem como "centros comunitários" dos bairros onde se localizam. Os eventos da comunidade, realizados nas dependências escolares, são os mais variados: casamentos, aniversários, batizados, atividades esportivas, reuniões de jovens, cultos religiosos, reuniões com entidades públicas, de associações de moradores, de sindicatos, eventos promovidos pela APM, etc. Portanto, no que diz respeito à utilização dos espaços pela comunidade, não se evidenciaram diferenças entre o sistema cooperativo e o não-cooperativo.

No que diz respeito ao segundo aspecto, constatou-se que todas as escolas amostradas procuram conhecer o perfil sócio-econômico da comunidade que atendem, realizando levantamentos anuais desses aspectos. Porém, há evidências de um maior envolvimento das escolas cooperativas com os problemas da comunidade. Foi relatado, em uma das escolas do novo sistema, que as atividades desempenhadas pela Orientadora Educacional enfatizam a interação com a comunidade. Este profissional realiza visitas às famílias e, quando detecta algum problema, faz os encaminhamentos necessários, através de requisições para atendimentos médicos, odontológicos, assistência a deficientes e encaminhamento para creche. Deve-se ressaltar que o município de Maringá é bastante privilegiado nestes aspectos, contando com uma boa rede de assistência. A equipe tem como diretriz de trabalho não resolver os problemas de forma "paternalista", mas sim, indicando e facilitando o acesso aos meios disponíveis no município.

Uma outra escola cooperativa promove reuniões abordando assuntos de interesse da comunidade, tais como higiene, saúde bucal, combate ao fumo e outros. Estas reuniões são realizadas no período noturno, para facilitar a participação, e conta com o apoio de profissionais de outras Secretarias.

Na escola que optou por constituir-se na forma jurídica de cooperativa, parte das sobras líquidas mensais são utilizadas para manter os alunos menos privilegiados na escola, através de uma "bolsa de estudos". A equipe técnico-pedagógica realiza uma análise da situação sócio-econômica dos alunos mais necessitados e estes recebem até um salário mínimo mensal para continuarem estudando. São alunos provenientes de famílias numerosas, com baixo poder aquisitivo que, se não tivessem o auxílio financeiro, teriam

que se afastar dos estudos e dirigir-se ao mercado informal de trabalho. As bolsas concedidas são em pequeno número, não atingindo 1% dos alunos matriculados nesta escola. Esta solução não beneficia somente o aluno bolsista, mas também a escola, uma vez que esta recebe parte do valor mensal da Prefeitura em função do número de alunos que a freqüentam. Deve-se considerar, porém, que a escola acaba desembolsando um valor três vezes maior para manter o aluno na escola do que o recebido da Prefeitura, uma vez que o custo/aluno/mês foi apurado em cerca de US\$ 30.00 e o salário mínimo mensal é aproximadamente US\$ 100.00.

As equipes das escolas não-cooperativas explicitaram inúmeras dificuldades para interagir com a comunidade. Os relatos estão repletos de justificativas para a precariedade da interação comunidade-escola, mas a principal está baseada na "diferença" da população rural. Exemplificando, na escola que atende zona rural e periférica, simultaneamente, houve o seguinte relato: *"Quando na chapa da APM o maior número de membros é da zona rural, então há um maior envolvimento da comunidade rural. Quando a maioria dos integrantes desta chapa é dos conjuntos habitacionais, a participação da zona rural é menor. Dá a impressão que eles não se misturam."*

Segundo a diretora, estas dificuldades de integração são mais sentidas com relação aos pais. No que diz respeito às crianças é bem menor. O que chama a atenção, no entanto, é o fato de o relato ter sido feito no sentido de atribuir as dificuldades à própria comunidade rural, reproduzindo a crença de que o homem do campo segrega a si mesmo. Reitere-se que as equipes destas escolas enfatizaram, durante toda a pesquisa, a necessidade de diferenciar as comunidades atendidas por um e outro sistema de gestão. Este fato, por si só, demonstra que estes profissionais consideram as comunidades que atendem "diferentes" daquelas atendidas pelo sistema cooperativo. Sem abstrair as diferenças existentes, as quais foram explicitadas anteriormente, cabe aprofundar a análise e questionar se isto não reflete uma visão distorcida e preconceituosa do homem do campo.

Com relação ao terceiro aspecto, constatou-se que todas as escolas municipais contam com APMs e Clubes de Mães. Porém, as atividades dos clubes atendem a um número reduzido de mães.

O fato de as escolas cooperativas terem conseguido mobilizar a comunidade para participar do seminário de avaliação, por nós realizado, reforça a evidência de que a interação é maior neste sistema. As escolas não-cooperativas não conseguiram sensibilizar suas comunidades para a reunião.

- Participação da sociedade na implementação da proposta:

Avaliar a participação da sociedade na formulação e implementação de políticas públicas é tarefa bastante complexa. Souto-Maior e Gondim⁷⁴, em recente artigo, mostram que vários autores já se preocuparam com os diferentes aspectos da participação popular, não havendo consenso para resolução dos inúmeros e complexos problemas que permeiam a questão. Neste sentido, estes autores sugerem um conjunto de critérios para avaliação de experiências participativas e alertam para as dificuldades de aplicação dos mesmos, tanto nos aspectos epistemológicos como operacionais.

Apesar destas dificuldades, aqui adota-se o primeiro conjunto de critérios, relativos "à ética do processo de participação popular enquanto processo político"⁷⁵, para avaliar a participação da sociedade na formulação e implementação do Programa de Escolas Cooperativas no município de Maringá. Este primeiro conjunto de critérios adota as categorias de equidade e pluralismo, de um lado, e de representatividade e legitimidade, de outro.

No que diz respeito à equidade, o Programa das Escolas Cooperativas, implementado pelo governo municipal de Maringá, permitiu e facilitou a participação de indivíduos e grupos organizados que seriam potencialmente afetados pela política. A Prefeitura programou uma agenda de reuniões com as comunidades onde estavam localizadas as escolas que passariam para o novo sistema de gestão. O objetivo destas reuniões era esclarecer a comunidade sobre as propostas do Programa e, ainda, minimizar as resistências, uma vez que havia uma crença de que as escolas cobrariam mensalidades e a qualidade de ensino cairia.

⁷⁴ Joel Souto-Maior e Linda M. Gondim. Avaliação de arranjos institucionais para a gestão e o planejamento democráticos, p.141-2.

⁷⁵ Ib. ibid., p.146.

Em pesquisa realizada no segundo semestre de 1992, pelo professor Zanko Antimidoro, da Universidade Estadual de Maringá - UEM, sobre a aceitação/rejeição da proposta, foram entrevistadas 742 famílias atendidas pelas escolas cooperativas, representando uma amostra superior a 10%. Respondendo à questão "como você ficou sabendo que a Prefeitura ia mudar o sistema de administração das escolas e pagar por aluno?", 54% dos entrevistados afirmaram terem tomado conhecimento através de reuniões, 16% pela imprensa, 15% através de amigos ou vizinhos e 15% não ficou sabendo. Além das reuniões, a Prefeitura distribuiu uma nota de esclarecimento à população.

Os segmentos contrários à proposta organizaram-se em grupos de pressão e desencadearam diversas manifestações, inclusive através de ações judiciais, para impedir a continuidade do processo, conforme relatado anteriormente. Neste sentido, é esclarecedora a notícia publicada em 25 de outubro de 1991, pelo jornal "O Diário" de Maringá:

Cerca de 500 pessoas entre professores, sindicalistas, presidentes de associações de bairros e alunos, realizaram um protesto ontem a tarde na Praça Raposo Tavares contra a privatização do ensino. Os manifestantes fizeram uma passeata até a Prefeitura de Maringá, carregando faixas e cartazes de protesto à implantação das escolas cooperativas. (...) O vice-prefeito disse ontem que a manifestação era absolutamente previsível.⁷⁶

Se os grupos de pressão não conseguiram impedir a continuidade do processo é uma questão inerente às dificuldades para manter-se o pluralismo. Os valores destes grupos não foram inseridos e pesados na implementação da proposta porque se confrontavam com os pressupostos básicos da alternativa de política pública. Os grupos antagônicos à proposta eram constituídos principalmente pelo sindicato de professores e pelos adversários políticos da administração municipal.

Leiria e outros⁷⁷, ao comentarem os ataques ferrenhos dos sindicatos aos processos de terceirização, citam a experiência de Maringá. Apresentam os

⁷⁶ Protesto contra a escola-cooperativa sobe rampa do Paço, O Diário, 25/10/1991, Caderno 1, p.1.

⁷⁷ Jerônimo Souto Leiria, Carlos Fernando Souto e Newton Dornelles Saratt, Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada, p.90.

argumentos dos sindicatos, que consideram a terceirização "um golpe na estrutura sindical, na medida em que reduz drasticamente o tamanho de uma corporação e espalha trabalhadores em sindicatos cada vez menores e mais especializados, mais direcionados a um interesse particular". Estes autores contra-argumentam, atribuindo a pulverização da atividade sindical ao decreto 90.922, de fevereiro de 1985, que cria a figura do técnico de nível médio e acrescentam:

Note-se que a terceirização não diminui o número de empregos ou extingue a contribuição sindical. Simplesmente, realoca esses componentes com o favorecimento da aproximação de pessoas que detêm participação no processo, otimizando-o.⁷⁸

De outra parte, cabe questionar até que ponto estes grupos de pressão eram legítimos representantes daqueles que seriam afetados diretamente pela alternativa a ser implementada, isto é, das famílias da zona rural e periférica da cidade de Maringá que tinham filhos em idade escolar, ou se estavam tão somente à serviço do corporativismo dos profissionais da educação ou dos adeptos de ideologias político-partidárias distintas daquela adotada pelo governo municipal.

A questão de representatividade e legitimidade é difícil de esclarecer. A Prefeitura argumenta que a sociedade foi "manipulada" pelos sindicatos e associações de classe, no momento em que divulgaram que o ensino seria pago e a qualidade seria afetada. Por parte dos segmentos contrários, há a alegação de que o processo não obedeceu aos princípios de uma adequada descentralização, ou seja, aqueles que são citados na literatura: flexibilidade, gradualismo, progressividade, transparência no processo decisório e controle social.⁷⁹

O fato de Maringá não ter implantado o Conselho Municipal de Educação, onde poderiam estar representados os diversos segmentos afetados pela política educacional, facilitou que os sindicatos e os políticos avocassem esta representatividade, fazendo uma leitura da proposta de acordo com os seus interesses.

⁷⁸ Ib. ibid., p.91.

⁷⁹ Thereza Lobo, Descentralização - uma alternativa de mudança.

Política pública é definida como uma série de decisões ou não-decisões, tomadas pelo governo, que afetam segmentos ou toda a sociedade.⁸⁰ A implementação de uma política pública é dinâmica e permeada por fatores que condicionam as ações, muitos dos quais são políticos. Assim, é interessante notar como a opinião daqueles que foram afetados pelo Programa de Escolas Cooperativas modificou-se ao longo da implementação.

Na pesquisa realizada pela Universidade Estadual de Maringá, quando as famílias foram questionadas sobre sua posição na época de implantação do programa, 16% afirmaram ser contra a inovação, 35% a favor, 31% preferiu aguardar para ver melhor e 18% não tomou conhecimento da proposta ou não respondeu à questão. Assim, se os decisores governamentais tomassem por base estas opiniões e as manifestações contrárias à idéia, deveriam desistir de implementar o programa. Porém, na mesma pesquisa, as famílias foram questionadas sobre a continuidade ou não do sistema, sendo que 81% dos entrevistados afirmou considerar o sistema bom e que deveria ser melhorado, 9% que o sistema deveria ser interrompido e 10% não tinham opinião.

Apesar destas opiniões, e do sistema de escolas cooperativas ter sido efetivo, o novo governo municipal, que tomou posse em 12 de janeiro de 1993, optou por interromper o Programa.

⁸⁰ Paulo Roberto M. Motta, op.cit., p.19.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Descentralização tem sido um tema recorrente na administração pública, principalmente quando se trata de políticas sociais. O ato de descentralizar deve ser entendido como uma alternativa para redistribuir o poder, a autonomia de decisão, o controle dos recursos, as responsabilidades e as competências para organismos mais próximos da coletividade, ou para as próprias, em detrimento do Estado central.

Quando se fala de descentralização do ensino de 1º Grau, a questão da municipalização surge imediatamente. O preceito constitucional relativo à atuação prioritária do município no ensino pré-escolar e de 1º Grau ainda é muito incipiente em nosso País, por vários e justificados motivos.

O Programa de Escolas Cooperativas, implantado em Maringá, a partir de 1991 - que foi descontinuado em janeiro de 1993, por decisão do novo Prefeito -, pode ser considerado um processo de descentralização justamente da rede municipal de ensino. Equivocadamente, o governo municipal denominou o programa de *"microgestão privada do ensino público ou escolas cooperativas"*, o que confundiu a comunidade, passando a idéia de privatização da educação. Por isso, neste estudo, usou-se a segunda denominação: escolas cooperativas.

As escolas cooperativas foram implantadas na zona urbana periférica do município, enquanto as não-cooperativas continuaram a atender a zona rural. Este fato limitou as conclusões deste estudo.

As escolas cooperativas são um sistema pelo qual os professores constituem pessoas jurídicas de direito privado, sob a forma de sociedade civis sem fins lucrativos ou cooperativas, com a finalidade de concorrer em licitações realizadas pela Prefeitura, que têm como objeto a contratação da administração das unidades escolares. A ênfase do Programa está na gestão es-

colar, pois não se pretendeu modificar a proposta pedagógica do município, a qual vêm sendo consolidada desde o início dos anos 80.

Pela prestação dos serviços de gerenciamento das unidades escolares, a Prefeitura pagou, mensalmente, a estas entidades de direito privado um "valor per capita". Para determinar este valor, a Prefeitura apropriou os custos correntes, isto é, custos com pessoal docente e não-docente mais os custos de materiais e despesas usuais de custeio, necessários para o funcionamento das escolas. Os custos de capital não entraram na composição do valor per capita. Este valor foi corrigido mensalmente em função de um índice escolhido previamente na licitação.

A população continuou a ser atendida gratuitamente pelos serviços educacionais, pois a Prefeitura arcou com o custo/aluno/ano. As sociedades que gerenciaram as escolas cooperativas tiveram total liberdade para administrar os recursos da escola, inclusive para fixar a remuneração dos professores e funcionários, sendo que esta não podia ser inferior ao valor pago pela Prefeitura aos seus servidores. Desta forma, o objetivo do Programa foi o de levar ao serviço público a agilidade e eficiência da iniciativa privada, melhorando a produtividade dos recursos disponíveis e alcançando os objetivos a que se propôs, sem privatizar, em virtude dos preceitos constitucionais.

A avaliação procedida neste estudo caracterizou-se como uma avaliação comparativa entre as escolas cooperativas e as não-cooperativas do município de Maringá(PR). Tratou-se, assim, de um estudo de caso. Apresentou, ainda, uma proposta metodológica para avaliar programas educacionais inovadores, a partir do envolvimento dos vários segmentos interessados no Programa, enfatizando a participação dos cidadãos-beneficiários. Assim, os indicadores e fatores de avaliação foram selecionados e priorizados pelos segmentos, ou seja, equipe técnico-pedagógica da Prefeitura, diretores das escolas, professores, pais e comunidade. A avaliação de indicadores, definidos como todos os dados que podiam ser tratados quantitativamente, abordaram os índices de repetência, de evasão e os custos. A avaliação dos fatores, isto é, ocorrências percebidas pelos segmentos que foram importantes para demonstrar a relevância do Programa, englobou os seguintes aspectos: gestão da

escola, administração de recursos humanos, instalações físicas e efetividade do Programa para a comunidade.

A avaliação comparativa evidenciou os seguintes resultados:

- **Quanto aos índices de repetência e evasão:** As estatísticas escolares disponíveis, à época do estudo, referiram-se ao ano de 1991: desta forma, a análise dos indicadores de repetência e evasão ficou prejudicada, em virtude de comparar-se os resultados de três escolas cooperativas com 19 escolas não-cooperativas e, ainda, em um ano letivo onde o novo sistema de gestão era considerado como experimental. Uma análise mais adequada somente será possível com as estatísticas de 1992, o que permitirá comparar o desempenho das escolas que passaram de um sistema de gestão para outro. Relativizando os indicadores de 1991, concluiu-se que o sistema de gestão não-cooperativo demonstra indícios de ser mais eficaz do que o novo sistema: a retenção de alunos nas escolas não-cooperativas foi de 17,88%, enquanto que o sistema cooperativo reteve 25,61% de crianças no 1º Grau.

- **Quanto aos custos:** O custo médio aluno/ano nas escolas cooperativas (US\$ 309,09) foi 126% menor do que nas escolas não-cooperativas (US\$ 698,96). A redução de custos de um programa educacional é um indicador de eficiência; assim, concluiu-se que as escolas cooperativas, no período em que funcionaram, foram mais eficientes do que as não-cooperativas. O valor do custo aluno/ano das escolas cooperativas não foi considerado elevado, pois foi semelhante ao apurado para as escolas convencionais do município do Rio de Janeiro. Concluiu-se que o governo municipal pagou às escolas do novo sistema um valor mensal bastante razoável, racionalizando os recursos públicos destinados à Educação. Recomendou-se, ainda, que, apesar dos custos elevados constatados nas escolas não-cooperativas, o município deveria manter o atendimento educacional para as crianças da zona rural, implementando formas alternativas para reduzir os custos.

- **Quanto à gestão da escola:** Neste aspecto, foram avaliados os seguintes fatores: adequação da estrutura organizacional, níveis de autonomia administrativa e agilidade do processo decisório. A estrutura organizacional foi considerada adequada tanto para as escolas cooperativas como para as não-cooperativas. A autonomia administrativa foi muito maior

no novo sistema, nas escolas não-cooperativas inexistia autonomia até para resolver pequenos problemas. O processo decisório nas escolas cooperativas foi ágil e participativo; nas não-cooperativas havia pouco a decidir, devido à falta de autonomia administrativa. Assim, concluiu-se que as escolas cooperativas foram mais eficientes do que as não-cooperativas, uma vez que contaram com uma estrutura organizacional adequada, maior autonomia administrativa e um processo ágil e participativo.

- **Quanto à administração de recursos humanos:** Neste item, foram selecionados para avaliação os seguintes fatores: critérios de seleção, níveis de remuneração, benefícios e incentivos, relações interpessoais e programas de capacitação. Nas escolas cooperativas, o processo de seleção foi informal e pessoal, enquanto que nas não-cooperativas foi formal e impessoal. A remuneração dos professores das escolas não-cooperativas foi definida por plano de carreira elaborado pela Prefeitura, e como incentivo constatou-se a gratificação pelo aperfeiçoamento, pelo tempo de serviço e pela função de direção que exerciam. Nas escolas do novo sistema, os professores foram remunerados em níveis iguais ou superiores aos do sistema não-cooperativo. Quanto aos incentivos, o novo sistema não foi homogêneo, mas uma das sociedades estabeleceu diferenciação na remuneração dos cooperados para estimular o aperfeiçoamento e a capacitação dos profissionais. Constatou-se que a Prefeitura não dava benefícios aos profissionais das escolas não-cooperativas: a assistência médica era suprida pelo INSS, o transporte até a zona rural somente era fornecido em virtude da distância das escolas, e a alimentação, quando efetuada na escola, utilizava-se dos gêneros da merenda escolar ou era custeada pelos professores. Nas escolas do sistema cooperativo, embora a concessão dos benefícios não tenha se generalizado, existiu uma preocupação com a questão: uma sociedade contratou plano de assistência médica para os profissionais, custeado pela empresa e pagavam, ainda, o desconto da Previdência Social para os sócios, na categoria de autônomos.

As relações interpessoais não foram objeto de avaliação, uma vez que se necessitaria um tempo prolongado de convivência com os profissionais da rede municipal para perceber as variáveis que afetavam o clima organizacional. Os programas de capacitação foram estabelecidos pela Prefeitura e idênticos para ambos os sistemas. A avaliação comparativa da administração de recursos humanos limitou-se aos níveis de remuneração, benefícios e incentivos, con-

cluindo-se que as escolas cooperativas foram mais eficientes do que as não-cooperativas devido, principalmente, à autonomia para gerenciar estes fatores.

- Quanto às instalações físicas: As escolas municipais de ambos os sistemas apresentavam, de uma maneira geral, excelentes condições físicas e de equipamentos. As diferenças podiam ser atribuídas aos desgastes pelo maior tempo de uso e falta de investimentos nas escolas não-cooperativas. Considerando esta situação, estes fatores não foram incluídos na avaliação comparativa.

- Quanto à efetividade do Programa para a comunidade: Nesta categoria, foram avaliados os seguintes fatores: projetos especiais oferecidos aos alunos, consciência da comunidade quanto ao patrimônio público, acompanhamento do rendimento escolar pelos pais, avaliação da escola pela comunidade, interação comunidade-escola, e participação da sociedade na implementação da proposta. Projetos especiais eram atividades desenvolvidas com os alunos, fora do horário escolar, ou seja, no contraturno. Ambos os sistemas ofereciam estes projetos, mas, nas escolas cooperativas, as atividades foram mais efetivas, devido principalmente à disponibilidade de recursos, os quais eram repassados mensalmente, enquanto as não-cooperativas sofreram com a falta de recursos e desinteresse da Prefeitura para investir nas atividades. No que diz respeito à consciência da comunidade quanto ao patrimônio público, a complexidade de variáveis que interferem na questão não permitiu uma análise, colocando-se a questão como sugestão para futura pesquisa. Quanto ao acompanhamento do rendimento escolar pelos pais, a análise, nas escolas cooperativas, baseou-se no sistema de acompanhamento e avaliação implementado pela Diretoria de Educação da Prefeitura, constatando-se que as escolas promoveram cerca de três reuniões por bimestre e mais de 80% dos pais compareceram às mesmas. Nas escolas não-cooperativas não se contou com registro de presenças, mas os relatos evidenciaram a pequena participação dos pais.

Para perceber como a comunidade avaliava a escola cooperativa, utilizou-se, também, os dados do sistema de acompanhamento e avaliação da Prefeitura e as manifestações da comunidade durante seminário realizado para esta finalidade. Concluiu-se que mais de 90% dos pais considerava o sistema coopera-

tivo ótimo ou bom. As manifestações da comunidade, durante o seminário, foram unâimes quanto ao bom desempenho do novo sistema, destacando a melhoria substantiva dos seguintes aspectos: atendimento da comunidade, pais e alunos; interesse do professor pelos alunos; disponibilidade dos professores e da equipe técnico-pedagógica para atender os alunos e pais; introdução dos projetos especiais; participação e interação da comunidade; atenção com o aluno-problema; merenda escolar; limpeza das dependências escolares; possibilidade de utilização das instalações pela comunidade.

Os relatos evidenciaram, ainda, que a interação comunidade-escola foi maior nas escolas cooperativas do que nas não-cooperativas.

Para avaliar a participação da sociedade na implementação da proposta de escola cooperativa, utilizou-se os dados da pesquisa da Universidade Estadual de Maringá - UEM, concluindo-se que a Prefeitura permitiu e facilitou a participação através de reuniões e distribuição de nota de esclarecimentos à sociedade. Os segmentos contrários à proposta organizaram-se e desencadearam diversas manifestações, inclusive impetrando ações judiciais para impedir a implantação do Programa. Apesar das resistências, em grande parte lideradas pelo sindicato dos profissionais da educação e pelos adeptos de ideologias político-partidárias contrárias àquela adotada pelo governo municipal, o Programa foi implementado. Após um ano de funcionamento, a pesquisa da UEM questionou as comunidades atendidas pelo sistema cooperativo sobre a continuidade do Programa, sendo que 81% dos entrevistados afirmou considerar o sistema bom e que deveria ser melhorado.

Além destas conclusões da avaliação comparativa, a partir dos fatores/indicadores selecionados pelos segmentos, cabe, ainda, ressaltar os seguintes aspectos:

- **Implementação do Programa:** Segundo a percepção dos dirigentes do Programa e dos profissionais que atuaram no mesmo, a constituição da personalidade jurídica sob a forma de cooperativa mostrou-se mais adequada aos propósitos do sistema do que as sociedades sem fins lucrativos.

Ficou claro, também, que, apesar dos cuidados na fase de planejamento, a idéia das escolas cooperativas sofreu grandes resistências. Os argumentos

de resistência alicerçaram-se nas próprias justificativas do Programa, que apresentaram um padrão dicotômico. À iniciativa privada foram atribuídos adjetivos de eficiência, agilidade e racionalidade, enquanto que ao serviço público, os de perdulário, ineficiente e sem agilidade, demonstrando uma visão restrita e linear de administração. Formas inadequadas de gestão tanto podem estar presentes no serviço público como na empresa privada. A grande diferença é que, na administração pública, o ônus deste prejuízo é repartido com toda a sociedade, enquanto que na iniciativa privada, entre os acionistas, quotistas ou sócios da organização, só indiretamente afetando a sociedade.

Este padrão dicotômico propiciou o conflito permanente, dificultando a implementação do Programa. Grande parte do tempo e dos recursos disponíveis foram utilizados para debelar as resistências, quando poderiam ter sido carreados para alcançar um melhor desempenho em toda a rede municipal de ensino. Por outro lado, estas mesmas resistências oportunizaram a introdução de algumas medidas inéditas para a participação da sociedade no processo decisório de política pública, como a avaliação da qualidade dos serviços educacionais pelos pais e a instalação de um fórum permanente em defesa do ensino público em Maringá.

Apesar disto, tem-se um longo caminho a percorrer antes de alcançar o estado de cidadania. A implementação do Programa, em 1991, e sua descontinuidade no governo seguinte, reflete muito bem que o Executivo continua a ser o "dono do poder", como escreveu Raimundo Faoro há duas décadas atrás.

Para aqueles que pretendem inovar a Educação brasileira, deve-se alertar que as condições extremamente favoráveis do município de Maringá em muito contribuíram para o êxito do Programa. Seria uma temeridade querer generalizar o modelo para outros municípios, cujas condições sociais, econômicas e políticas não se assemelhem às de Maringá.

- **Metodologia:** A metodologia aqui proposta para avaliação da gestão de programas educacionais inovadores requer a presença de duas condições. A primeira refere-se à conjugação dos interesses do pesquisador com os dos responsáveis pelo Programa. Em Maringá, havia uma forte disposição por parte

dos responsáveis pelo Programa em se submeterem ao processo avaliativo. Todas as condições para que o processo atingisse seus objetivos foram facilitadas. A segunda condição diz respeito ao tamanho e complexidade do Programa. A rede de ensino do município contava com um número relativamente pequeno de unidades escolares (28) e atendia cerca de 15% dos alunos matriculados na rede pública. Estas condições facilitaram o trabalho avaliativo.

De outra parte, a participação dos vários segmentos interessados no Programa possibilitou a seleção de indicadores/fatores relevantes de avaliação, uma vez que a investigação pautou-se nos aspectos mais críticos da implementação do novo sistema. A negociação permanente com as equipes das escolas não-cooperativas, com a finalidade de minimizar as resistências à proposta de avaliação, mostrou-se um processo enriquecedor. Nossa capacidade e perseverança para concluir o estudo foi constantemente testada.

A mesma metodologia tinha sido tentada no município do Rio de Janeiro, para avaliar os CIEPs, não se encontrando as condições necessárias. Não houve interesse dos responsáveis em empreender avaliação mais ampla e participativa e o número de CIEPs também dificultou a intenção. Durante mais de oito meses, tentou-se estabelecer os contatos necessários para realizar o estudo enfocando o Programa dos CIEPs, sem resultados.

- **Sugestões para futuras pesquisas:** Alguns temas, que não tiveram tratamento adequado neste estudo, poderão ser objeto de futuras pesquisas. O primeiro certamente é a avaliação dos índices de repetência e evasão referentes ao ano letivo de 1992 e dos aspectos pedagógicos da experiência, que complementaria este trabalho. A comparação com outros sistemas cooperativos como, por exemplo, o que está sendo implementado pela Associação de Funcionários do Banco do Brasil, seria importante para comprovar a adequação do cooperativismo como forma alternativa para o sistema de ensino brasileiro. Acompanhar o retorno das escolas de Maringá ao antigo sistema de gestão coloca-se como um tema instigador, principalmente se o enfoque da comunidade for mantido.

Para finalizar, destaca-se que o Programa de Escolas Cooperativas, descrito e avaliado nesta dissertação, mostrou-se como uma alternativa viável de descentralização da área educacional, reforçando ou mantendo a qualidade do

ensino, sem caracterizar-se como um processo de privatização. As precárias condições do ensino brasileiro são de conhecimento público e ocupam, atualmente, espaços significativos na mídia. O relato da experiência de Maringá, onde o poder público privilegiou a Educação e conseguiu implementar um Programa relevante, demonstra a possibilidade de reverter a situação atual. Basta ter vontade política e atender, prioritariamente, às expectativas e necessidades dos cidadãos-beneficiários.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRÉ, Marli E.D.A. Abordagens alternativas de avaliação. **Avaliação educacional: necessidades e tendências**, Vitória: PPGE-UFES, 1984, p.51-60.
- BARATA, Tereza Cristina; MACHADO, Heloisa Sampaio; NEVES, Gleisi Heisler et alli. **A microgestão privada da educação e da saúde no município de Maringá**. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR, 1992.
- BRASIL. Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil.
- BRASILEIRO, Ana Maria. Federalismo cooperativo. **Simpósio de Relações Intergovernamentais**, Rio de Janeiro: IBAM, 1973.
- CASTRO, Cláudio de Moura; FRIGOTTO, Gaudêncio; MARTINS, Ricardo et alli. **A educação na América Latina: estudo comparativo de custos e eficiência**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- COSTA, Marly de Abreu. Comparação das estimativas do custo/aluno em dois Cieps e duas escolas convencionais do município do Rio de Janeiro. **Educação e Sociedade**, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n. 40, dez.1991, p.485-501.
- DAVIS, Cláudia; SILVA, Maria Alice Setúbal Souza; ESPOSITO, Yara Lucia et alli. Alternativas para a melhoria do ensino: a escola cooperativa em foco. São Paulo: CENPEC, out.1991, mimeo.
- DEMO, Pedro. Planejamento participativo: visão e revisão. **Fórum Educacional**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 9(2):3-22, abr./jun.1985.
- _____. Participação e planejamento - arranjo preliminar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 25(3):31-54, jul/set.1991.
- DEPRESBITERIS, Léa. Avaliação de programas e avaliação da aprendizagem. **Educação e Seleção**, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, n.19, p.5-31, jan/jun.1989.
- DIRIGENTE MUNICIPAL. São Paulo, v.22, n.12, dez.1991.
- ESCOLA COOPERATIVA. Ensino público e gratuito com microgestão privada, Maringá, s/d. Edição Especial.
- JORNAL DO POVO. Sem Vantagens, Maringá, 28/10/1992, p.3.

- LEIRIA, Jerônimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARAT, Newton Dornelles. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. Porto Alegre: Sagra-DC-Luzzatto, 1992.
- LOBO, Thereza. Descentralização - uma alternativa de mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 22(1):14-24, jan./mar.1988.
- MAGALHÃES, Marisa Valle. A migração no Paraná nas duas últimas décadas: um balanço preliminar. **Análise Conjuntural**, Curitiba: IPARDES, v.14, n.11-12, nov./dez.1992, p.3-9.
- MARINGÁ. Projeto de implantação do sistema de microgestão escolar privada - Escola Cooperativa, Maringá, 1991, mimeo.
- _____. 1º Seminário sob ensino público gratuito com microgestão privada, Maringá, 15 e 16 de setembro de 1992, mimeo.
- _____. O habitat humano. Maringá, s/d. Edição especial.
- _____. Justificativa para criação do cargo para função de inspetor de qualidade de ensino, Maringá, 4 fev 1992, mimeo.
- MARCOVITCH, Jacques. Eficiência e eficácia na instituição de pesquisa aplicada. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 13(1):69-79, jan./mar.1979.
- MARQUES, Antonio Emílio & XAVIER, Antonio Carlos da R. Custo aluno/ano nas escolas públicas de 1º Grau, no Brasil. Brasília, 1987, mimeo.
- MÖLLER, Renato Cesar; GOUVEA, Flávio Murilo de Oliveira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A intuição e suas máscaras: as armadilhas do ilógico na teoria gerencial contemporânea. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 27(1):87-96, jan./mar.1993.
- MOTTA, Paulo Roberto M. Administração para o desenvolvimento. A disciplina em busca da relevância. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 6(3):39-53, jul./set.1972.
- _____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- _____. Avaliação na Administração Pública - eficiência, eficácia, efetividade. s/d, mimeo.
- MOTTA, Paulo Roberto M. & CARAVANTES, Geraldo R. **Planejamento organizacional - dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: FDRH, 1979.
- O DIÁRIO. Protesto contra a escola-cooperativa sobe rampa do Paço, 25/11/1991, Caderno 1, p.1.

PARK, Myung Soo. **Public policy: emerging dimensions in public administration.** Whashington, University Press of America, 1979.

PARLETT, Malcolm & HAMILTON, David. Avaliação iluminativa: uma nova abordagem no estudo de programas inovadores. In: GOLDBERG, Maria Amélia Azevedo & SOUZA, Clarilza Prado de. (org.) **Avaliação de programas educacionais - vicissitudes, controvérsias, desafios.** São Paulo: EPU, 1982, p.38-45.

PATTON, Michael Q. **Qualitative Evaluation Methods.** Beverly Hills, California: Sage, 1980.

PICADO, Xínia. Las metodologías de evaluación para programas sociales: una necesidad en Costa Rica. **Revista Centroamericana de Administración Pública**, Costa Rica: ICAP, jul./dec., 1989, p.85-105.

PINTO, Ana Maria Rezende. O fetichismo da avaliação. **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1(2):73-92, jul./dec.1989.

RIBEIRO, Sergio Costa. A educação e a inserção do Brasil na modernidade. **Fórum Permanente da FGV**, Rio de Janeiro: CPDOC/EBAP, 22/7/1992.

RY, Ronald John. Una visión global de los conceptos del análisis de políticas. **Revista Centroamericana de Administración Pública**, Costa Rica: ICAP, jul./dez.1989, p.5-25.

SIQUEIRA, Moema Miranda. Eficácia da administração pública: imposição democrática. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 30(1):65-72, jan./mar.1990.

SOUTO-MAIOR, Joel & GONDIM, Linda. Avaliação de arranjos institucionais para a gestão e o planejamento democráticos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 26(3):140-51, jul./set.1992.

STAKE, Robert. Novos métodos para a avaliação de programas educacionais. In: GOLDBERG, Maria Amélia Azevedo & SOUZA, Clarilza Prado de. (org.) **Avaliação de programas educacionais - vicissitudes, controvérsias, desafios.** São Paulo: EPU, 1982, p.30-4.

VEJA, São Paulo: Ed. Abril, 30.set.1992.

VERGARA, Syívia Constant. Tipos de pesquisa em administração. **Cadernos EBAP**, nº 52, Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1990.

_____. Razão e intuição na tomada de decisão - uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 25(3):120-38, jul./set.1991.

_____. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Cadernos EBAP**, nº 62, Rio de Janeiro: EBAP/FGV, março de 1993.

- VIANNA, Maria Lúcia T. Werneck & SILVA, Beatriz Azeredo da. Interpretação e avaliação da política social no Brasil: uma bibliografia comentada. **Economia e desenvolvimento - a política social em tempo de articulação institucional e descentralização**. Brasil: MPAS/CEPAL, 1989, p.111-275.
- WITTMANN, Lauro Carlos. Administração e planejamento da educação. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, ABT: 13(56)32-9, jan./fev.1984.
- WORTHEN, Blaine R. Visão geral do mosaico formado pela avaliação e controle educacionais. In: GOLDBERG, Maria Amélia Azevedo & SOUZA, Clarilza Prado de. (org.) **Avaliação de programas educacionais - vicissitudes, controvérsias, desafios**. São Paulo: EPU, 1982.
- YASELLI, Maritza Barrios. Estudio analítico del proceso de investigación evaluativa. **Tecnología y Comunicación Educativas**, México: ILCE, v.2, n.7, p.41-45, may./jul.1987.

ANEXO 1

ESCOLA COOPERATIVA

***Ensino público e gratuito
com microgestão privada***

E ste caderno contém os mecanismos e instrumentos utilizados para a implantação da Escola Cooperativa no município de Maringá. Alguns deles poderão sofrer alterações em virtude da dinâmica da implantação do novo sistema.

Por ordem de sequência, aparecem neste caderno:

- * Fundamentação constitucional legal;
- * Edital de Licitação em obediência ao Decreto-Lei nº 2.300/86, alterado pelos Decretos-Lei nºs. 2.348/87 e 2.360/87;
- * Critérios para apuração do custo por aluno/mês da Rede Municipal de Educação no sistema tradicional e no sistema Escola Cooperativa;
- * Orientações gerais quanto à constituição da pessoa jurídica;
- * Contrato de prestação do serviço e permissão de uso de bem especial;
- * Mecanismos de acompanhamento pedagógico.

O instrumental a seguir exposto obedece a critérios e situações vivenciados na prática do sistema no município de Maringá. Logo, não são definitivos nem pretendem responder a todas as situações. Certamente a experiência de Maringá haverá de exigir correções de rumos. Outros municípios que vierem a adotá-la deverão criar mecanismos adequados à sua realidade. O propósito deste caderno técnico, portanto, é servir como uma alternativa exequível, segura e altamente viável à necessária superação dos enormes problemas que afligem a escola pública.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ

COORDENADOR GERAL DE EDUCAÇÃO

FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAIS LEGAIS

Os dispositivos legais a seguir, organizados em tópicos, regem a educação pública e a contratação de serviços de terceiros pelo poder público. Sua interpretação em profundidade é indispensável para a compreensão total das bases institucionais do sistema Escola Cooperativa.

De acordo com a Constituição promulgada em 1988, a definição da obrigação do poder público no tocante a proporcionar a educação para a população é muito clara:

Art. 6º - São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

...
XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até seis anos de idade em creches e pré-escolas. (grifo nosso)
Art. 30º - Compete aos municípios:

...
VI - Manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental.

Art. 205º - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e na qualificação para o trabalho. (grifo nosso)

Art. 206º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - gratuidade de ensino público em estabelecimentos oficiais.

Art. 208º - O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:

I - Ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que

a ele não tiverem acesso na idade própria;

...
Parágrafo 1º - O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo.

Parágrafo 2º - O não-oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente.

Ainda complementado pela Lei Orgânica do Município de Maringá, de 07 de abril de 1990, que diz:

Art. 152º - Obedecidas as determinações constitucionais, o dever do Município com a educação será efetivado mediante garantia de:

...
VII - participação dos pais na escola de sua comunidade, na busca de soluções adequadas para problemas relacionados com o ensino e a educação no contexto local.

Quanto ao aspecto da contratação de empresas prestadoras de serviços, dispõe a Constituição Federal:

Art. 37º - A administração pública direta, indireta e fundacional, de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e também ao seguinte:

...
XXI ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (grifo nosso)

EDITAL DE LICITAÇÃO

O edital é peça obrigatória na implantação do sistema Escola Cooperativa. Sua estruturação deve dar prioridade aos aspectos qualitativos, especificamente do pessoal, bem como do serviço a ser prestado, conforme se pode verificar no item 07 do CRITÉRIO DE JULGAMENTO. A qualificação do pessoal e a qualidade do serviço devem prevalecer sobre outros aspectos.

SECRETARIA DE ECONOMIA
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
DIVISÃO DE MATERIAL E LICITAÇÃO

EDITAL DE TOMADA DE PREÇOS Nº _____ / _____ D.M.L.-DA

ENCERRAMENTO _____ :Em ____/____/____, às ____ horas.

EXAME DA DOCUMENTAÇÃO _____ :Em ____/____/____, às ____ horas.

ABERTURA DAS PROPOSTAS _____ :Em ____/____/____, às ____ horas.

A PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ, torna público aos interessados que se encontra aberta, na Divisão de Material e Licitação, Tomada de Preços para a contratação do objeto a seguir descrito,

obedecidas as normas e especificações deste Edital, e Decreto-Lei Nº 2.300/86 alterado pelos Decretos-Lei Nº 2.348/87 e 2.360/87, e legislação pertinente.

01. DO OBJETO:

1.1. Contratação de Empresa e/ou Sociedade de Prestação de Serviços, para o funcionamento da Escola Municipal _____ pelo prazo de 12 (doze) meses;

1.2.- Capacidade de alunos: _____

1.3.- A proposta deverá atender a todos os requisitos contidos no "Memorial Descritivo", parte integrante deste, em forma de anexo.

02. DA INSCRIÇÃO E HABILITAÇÃO:

A Habilitação dos interessados será feita mediante apresentação dos documentos em original, em publicação na Imprensa Oficial ou em cópia autenticada, em envelope lacrado (Envelope Nº 01), os quais deverão ser entregues no Protocolo Geral;

2.1.- Ficha de fornecedores devidamente preenchida - Anexo I;
2.2.- Contrato social devidamente registrado no órgão competente;

2.3.- Certidões Negativas de Ações Cíveis, de Falência e Concorrida e de Protesto de Títulos da Empresa e Certidões Negativas de Ações Cíveis e de Protesto de Títulos dos Sócios;

2.4.- Carteira de Identidade (RG) e Cartão de Identidade do Contribuinte (CIC) dos sócios, em fotocópias autenticadas;

2.5.- Cartão de Cadastro Geral do Contribuinte (CGC);

2.6.- Prova de quitação com a Fazenda Estadual e Federal;

2.7.- Certidão Negativa de Impostos e Taxas Municipais.

Validade: 30 (trinta) dias da expedição;

2.8.- Apresentar Balanço da Demonstração Contábil do último exercício;

2.8.1.- As empresas constituídas há menos de 01 (um) ano, deverão apresentar demonstração contábil da posição econômica-financeira, levantada em prazo não superior a 60 (sessenta) dias da data de expedição;

2.8.2.- As empresas recém-constituídas, que não iniciaram suas atividades poderão apresentar Declaração do contador da inexistência de posição econômica-financeira;

2.9.- Comprovante de quitação com as contribuições sindicais a que a Empresa estiver subordinada (empregador);

2.10.- A empresa vencedora da Licitação, terá um prazo de 60 (sessenta) dias contados da assinatura do contrato para apresentar quitação das contribuições sindicais dos empregados;

2.11.- Comprovação por parte da Empresa licitante através do Contrato Social de que no mínimo 50% (cincoenta) por cento do quadro Técnico-pedagógico e Docente, seja sócio da empresa, vedada a manutenção por parte do sócio majoritário, de cotas superiores ao dobro do sócio minoritário.

2.11.1.- O estabelecimento do número de Pessoal docente e técnico-pedagógico, necessário para composição do item acima, será estipulado de acordo com o Quadro de Estimativa de Pessoal em anexo.

03. DOS ENVELOPES:

No Envelope Nº 01 deverão constar os documentos de Habilitação relacionados nos sub itens 2.1. a 2.11. e, no Envelope Nº 02 deverão constar as propostas, do plano de ação a ser desenvolvido pela equipe Técnico-Pedagógica, a Relação nominal dos sócios que atuarão nas equipes Técnico-Pedagógica e Docente, de preços e condições e "Currícula Vitae" dos Docentes e Equipe Técnico-Pedagógica, anexados dos respectivos comprovantes de Titulação e experiência na área. Nos Envelopes deverão constar além do nome e endereço da firma, o Nº do Edital, a data e hora do encerramento.

04. DA ABERTURA DOS ENVELOPES:

No dia e hora previstos neste Edital, em reunião pública na Prefeitura do Município de Maringá, serão abertos os Envelopes para exame da documentação e julgamento das propostas.

4.1.- Das reuniões, serão lavradas Atas em livros próprios;

4.2.- Os documentos do Envelope Nº 01 serão rubricados pelos presentes e examinados pela Comissão, sendo inabilitada a firma que deixar de preencher os requisitos constantes deste Edital;

4.3.- Da firma inabilitada, não será aberto o envelope Nº 02 sendo-lhe devolvido sob protocolo pela Divisão de Material e Licitação, após decorrido o prazo de interposição de recurso;

4.4.- Os Envelopes Nº 02 das firmas habilitadas serão abertos e as propostas rubricadas por todos os presentes;

4.5.- Toda e qualquer declaração ou impugnação apresentadas constarão em Ata.

05. DAS PROPOSTAS:

Os concorrentes deverão apresentar suas propostas, datilografadas de um só lado, devidamente assinadas obedecendo a ordem dos itens, encerradas em envelopes fechados e indestrutíveis.

5.1.- Das propostas, deverão constar:

5.1.1.- Nome ou razão social do proponente;

5.1.2.- Número da Tomada de Preços;

5.1.3.- Especificação detalhada dos trabalhos ou serviços cotados e suas garantias;

5.1.4.- Valor da Bolsa Aluno:

Para classes de Pré a 8ª série, o valor Bolsa Aluno "per capita" será até:

tendo como base o Custo Aluno do mês de outubro/91;

5.2.- A simples apresentação de proposta à presente Tomada de Preços significará para os concorrentes estarem de pleno acordo com os itens deste Edital, que é regido pelo Decreto-Lei Nº 2.300/86 e suas alterações contidas nos Decretos-Lei Nº 2.348/87 e 2.360/87 e demais legislação pertinente.

06. DA METODOLOGIA DE CORREÇÃO:

O valor "per capita" adjudicado, será reajustado mensalmente, obedecida a metodologia a seguir:

$n =$ Mês da prestação de serviço.

IPCE = Índice de preço ao consumidor - educação, leitura e recreação: coluna 05 do Índice de preço ao consumidor Brasil, da FVG. (Fundação Getúlio Vargas).

ICBE = Índice de correção do valor da Bolsa Escola.

VBE = Valor da Bolsa Escola.

ICPE_n - 2

ICBE_n = $\frac{\text{ICPE}_n - 2}{\text{ICPE}_n - 3}$

ICPE_n - 3

VBEn = ICBE_n VBEn - 1

07. DO CRITÉRIO DE JULGAMENTO:

7.1.- O julgamento das propostas, a ser efetuado por Comissão para este fim instituída pela Diretoria de Administração, levará em conta a de melhor técnica, levando-se em consideração os critérios abaixo:

7.1.1.- Da Avaliação Técnica: os documentos constantes do envelope Nº 02 serão avaliados, para atribuição de nota que variará de 0 (zero) a 100 (cem), como resultado da média aritmética, que será obtida pela aplicação do seguinte critério, pela Comissão Técnica:

a) Pela formação e especialização dos Professores ("Currícula Vitae" dos associados da empresa, resultado do somatório dos seguintes valores: 50 (cinquenta) pontos para a formação do 2º Grau específica para o magistério; 30 (trinta) pontos para a formação de 3º Grau específica, e 20 (vinte) pontos para especialização, Mestrado, Doutorado e experiência no Magistério de 1º Grau;

b) Pela Habilitação Específica da Equipe Técnica-Pedagógica apresentada, visando maior aperfeiçoamento da criança e família;

c) Pela proposta pedagógica apresentada que melhor atenda a busca da qualidade na educação de crianças;

d) Pelo maior número de sócios que tenham afinidade com o sistema pedagógico adotado pela Prefeitura.

Será desclassificada, a empresa que não obtiver um mínimo de 60 (sessenta) pontos como resultado da média aritmética dos itens acima, não podendo, no entanto, obter nota 0 (zero) nos itens "a", "b" e "c", embora

na média obtenha a pontuação mínima.

Serão consideradas todas as circunstâncias de que resultem em vantagens para a melhoria da Educação das Escolas do Município de Maringá.

7.2.- Serão desclassificadas as propostas, a Critério da Comissão Julgadora que:

- a) não atenderem as exigências de qualquer item deste Edital;
- b) contiverem rasuras, emendas, entrelinhas ou que sejam de dúvida interpretação;
- c) apresentarem mais de um preço para a mesma unidade;
- d) forem entregues fora do prazo previsto;
- e) não obedecerem estritamente às condições previstas neste Edital.

7.3.- No caso de empate entre duas ou mais propostas, poderá a Administração proceder ao desempate entre elas, que versará sobre o maior abatimento, obedecidas as normas do Art. 7º do Decreto Federal Nº 30/91, ou melhor Plano de Ação a ser desenvolvido pela Equipe Técnico-Pedagógico. Se persistir o empate, o vencedor será conhecido através de sorteio;

7.4.- A comissão julgadora reserva-se o direito de aceitar a proposta que lhe parecer mais vantajosa, no seu todo ou parte, rejeitar as que não atendam a este Edital, ou ainda sugerir a Revogação ou Anulação da presente licitação sem que, por este fato, tenha a Prefeitura do Município de Maringá que responder por qualquer indenização ou compensação;

7.5.- A Comissão julgará as propostas, no prazo máximo de 05 (cinco) - dias úteis contados da data da abertura das mesmas.

08.- DOS RECURSOS:

Somente serão acolhidos os recursos dirigidos ao Prefeito Municipal e protocolados no Protocolo Geral desta Prefeitura nos seguintes prazos:

8.1.- Até 05(cinco) dias úteis da data da lavratura da Ata no caso de habilitação ou inabilitação dos licitantes;

8.2.- Até 05 (cinco) dias úteis da data do Edital de Notificação, nos demais casos.

09.- DAS OBRIGAÇÕES DA LICITANTE:

9.1.- Manter quadro de pessoal dos Professores, Técnicos, Zeladores e Merendeiras, Vigilantes e outros necessários ao serviço objeto da licitação;

9.2.- Recolher em dia e cumprir com os encargos sociais, patronais, fiscais e parafiscais;

9.3.- Garantir o cumprimento de princípios metodológicos das Escolas Municipais ofertando 01 (um) livro escolar a cada aluno, material desportivo, material de expediente, complemento da merenda, excursões, aulas-passeio, pesquisas, leituras diversas (revistas, jornais, literaturas), experiência em laboratório, uso de recursos audio-visuais para a realização e/ou complementação de estudos;

9.4.- Atender às normas emitidas pela Diretoria de Educação do Município de Maringá, sob pena de aplicação de multa de até 10% (dez por cento) do valor global do contrato;

9.5.- Garantir a criação de um Conselho de Pais e Mestres para avaliação e controle dos aspectos Didático-Pedagógicos, acompanhamento da execução do contrato, para maior integração das famílias com a escola. A Presidência deste Conselho não poderá ser do Diretor da Escola;

9.6.- Garantir o cumprimento do Plano Curricular, Grade Curricular, Regimento Escolar e Calendário Escolar, aprovados para as Escolas da Rede Municipal de Ensino;

9.7.- Garantir o nível de qualificação do pessoal do Corpo Docente e Técnico-Pedagógico, sob pena de rescisão do Contrato;

9.8.- Garantir reuniões e sessões de estudos, cursos e outras atividades afins, com a participação dos professores, pessoal Técnico-Pedagógico ou Administrativo, conforme o fim a que se destinam, bem como participar naquelas promovidas e as recomendadas pela Diretoria de Educação;

9.9.- Garantir a merenda escolar para todos os alunos, no padrão nutritivo estabelecido pela Diretoria de Educação e Secretaria de Saúde do Município de Maringá, podendo a Prefeitura Municipal de Ma-

ringá fornecer a merenda já preparada, deixando de repassar em espécie que deixará então de fazer parte integrante do "per capita";

9.10.- Garantir o trabalho integrado Escola-Comunidade através da criação e desenvolvimento do Clube de Mães e Associação de Pais e Mestres (A.P.P.);

9.11.- Garantir o número máximo de 25 (vinte e cinco), 30 (trinta) e 35 (trinta e cinco) alunos, no Pré, 1ª série e demais séries, respectivamente, permitindo-se uma variação de até 05 (cinco) alunos a maior, desde que não ultrapasse a capacidade global da escola, bem como garantir a não extinção de turma durante o ano letivo;

9.12.- Garantir o corpo docente, conforme "MEMORIAL DESCRITIVO";

9.13.- Garantir a distribuição da carga horária dos professores de tal maneira que possibilite uma disponibilidade de 04 (quatro) horas semanais para sessões de estudo com os coordenadores de Área da Diretoria de Educação, em consonância com horários pré-estabelecidos pela Diretoria de Educação;

9.14.- Proporcionar a inclusão dos alunos da Escola nos programas de saúde (Odontológico, Médico, Fonoaudiológico) oferecidos pela Secretaria de Saúde do Município;

9.15.- Garantir o uso de uniformes a quem por ele optar;

9.16.- Garantir a participação dos alunos nos eventos culturais, esportivos, recreativos e educacionais e ou recomendados pela Diretoria de Educação;

9.17.- Garantir e responsabilizar-se pela manutenção do prédio, equipamentos, materiais permanentes e utensílios em geral sob a custódia da Diretoria de Educação, nos termos do Memorial Descritivo, sob pena de retenção do pagamento da última parcela, além das demais sanções legais aplicáveis;

9.18.- Obrigar-se pela prestação mensal documentada de contas, em formulário próprio, estabelecido pela Diretoria de Fazenda, e a apresentação de relatórios pedagógicos mensais à Diretoria de Educação;

9.19.- Garantir o investimento correspondente a 3% (três por cento) do valor da bolsa aluno, repassado mensalmente, para fins de atualização, ampliação e restauração do acervo bibliográfico;

9.20.- Garantir a higiene e limpeza do ambiente escolar nos padrões estabelecidos pela Diretoria de Educação;

9.21.- Garantir o funcionamento de sala de Educação Especial, caso exista demanda suficiente (10 alunos no máximo), recebendo valor "per capita" em dobro. Neste caso o professor deverá estar habilitado na área em que irá atuar dentro da Educação Especial;

9.22.- Garantir o reforço escolar nos moldes estabelecidos pela Diretoria de Educação aos alunos que dele necessitem;

9.23.- Responsabilizar-se pelas despesas com o fornecimento de água, energia elétrica e telefone;

9.24.- Cumprir com todos os itens do Memorial Descritivo;

9.25.- Garantir aos professores contratados, salários não inferiores àqueles pagos pela Prefeitura Municipal de Maringá, de acordo com os respectivos níveis de atuação (Pré a 4ª. séries e/ou 5ª. a 8ª. séries).

10.- DAS OBRIGAÇÕES DA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ, ALÉM DE OUTRAS JÁ MENCIONADAS:

10.1.- Ceder o prédio para instalação da Escola, totalmente mobiliado e equipado, inclusive com o equipamento básico para a cozinha, que será objeto de vistoria a ser realizada por ocasião da assinatura do contrato, da qual lavrar-se-á o respectivo termo que fará parte integrante daquele;

10.2.- Fornecer assessoramento direto à Empresa ou Sociedade prestadora de serviços a fim de auxiliá-la nos aspectos Administrativos e Didático-Pedagógicos, por todo o período de validade do contrato;

10.3.- Repassar os Gêneros Alimentícios básicos (fornecidos pela FUNDEPAR ou adquiridos pela própria Prefeitura Municipal de Maringá);

10.4.- Fornecimento do Acervo Bibliográfico, para formação da Biblioteca Básica;

10.5.- Fornecimento do Acervo Bibliográfico, nas seguintes quantidades: 02 (dois) livros escolares a todos os alunos, e ainda, cadernos, lápis, borrachas, canetas, somente a alunos carentes, sendo considerados como tais, os pertencentes a famílias cuja renda total não ultrapasse dois e meio salário mínimos;

10.6.- Efetuar, até o dia 05(cinco) de cada mês, o pagamento por aluno matriculado.

11.- DISPOSIÇÕES GERAIS:

11.1.- A Diretoria de Educação reservar-se-á o direito de averiguar e fiscalizar o cumprimento das exigências constantes deste Edital, a qualquer tempo, independente de comunicação prévia;

11.2.- O não-cumprimento das cláusulas acarretará dependendo da gravidade, em:

- 1) Advertência;
- 2) Multas em todas as cláusulas previstas;
- 3) Revogação do Contrato na eventual reincidência;

11.3.- A prestação de serviços e validade do contrato será de 12 (doze) meses, desde que cumpridas todas as exigências;

11.4.- Em caso de comprovada a incapacidade gerencial e financeira, através de processo administrativo proposto pela Diretoria de Educação, o Município retomará a condução da escola, ficando automaticamente rescindindo o contrato, sem prejuízo de reinvidicar reparação por perdas e danos;

11.5.- É proibida a cobrança de taxas de matrículas ou de qualquer outra espécie, assim como a venda de materiais didáticos com ou sem fins lucrativos;

11.6.- A Prefeitura do Município de Maringá poderá, a seu juízo e quando for conveniente, exigir da firma proponente à qual for adjudicado o objeto da presente licitação, caução ou fiança bancária para garantia das obrigações assumidas;

11.7.- Caberá preferência à Empresa contratada, quando da realização de nova concorrência, não aplicando o contido no item "7.3" deste Edital;

11.8.- As dúvidas surgidas na aplicação do presente Edital serão dirimidas pela Comissão Julgadora, bem como qualquer caso omissivo;

11.9.- Mesmo sem declaração expressa na proposta, fica entendido que o proponente está ciente de que se sujeita às condições legais e à fiscalização da Prefeitura Municipal quando da entrega dos serviços ora em licitação, cuja aceitação dependerá da exata concordância às especificações propostas no Memorial Descritivo;

11.10.- Os interessados receberão esclarecimentos concernentes à presente licitação na Divisão de Material e Licitação da Diretoria de Administração, bem como também junto à Diretoria de Educação, de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 11:00 e das 13:00 às 17:00 horas;

11.11.- As despesas decorrentes do Presente Edital correrão por conta da Dotação Orçamentária Nº _____

11.12.- A Prefeitura Municipal poderá a seu critério, ceder professores da Rede Municipal de Ensino às empresas contratadas, deduzindo o salário e respectivos encargos correspondentes ao nível de atuação, do total a ser repassado no mês correspondente.

PROCESSO Nº _____

Maringá, 17 de outubro de 1991

Diretor de Administração

Chefe da Div. de Mat. e Licitação

MEMORIAL DESCRITIVO

Para atendimento a 800 (oitocentos) alunos, em 02 (dois) turnos, na Escola Municipal, _____

Situada _____

Decreto de Criação Nº _____

Autorização de Funcionamento sob Resolução Nº _____

01.- DO HORÁRIO DE ATENDIMENTO:

1.1. do 1º Turno - 07h40m às 11h45m;

1.2. do 2º Turno - 13h45m às 17h15m;

02.- DO CORPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO:

CARGO/ FUNÇÃO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CARGA HORÁRIA
Diretor	Pedagogia ou Superior c/ Licenciatura	40 h

Supervisor
Orientador Educacional

Pedagogia - Sup. Escolar 40 h
Pedagogia - Orientação
Educação 40 h
Psicologia 20 h

Psicólogo

03.- DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO:

CARGO/FUNÇÃO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Secretária	2º Grau e Datilografia
Auxiliar de Secretária	2º Grau e Datilografia
Auxiliar de Biblioteca	2º Grau

04.- DO PESSOAL DE APOIO:

CARGO/FUNÇÃO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Zeladoras	Alfabetizada
Merendeiras	Alfabetizada
Guardião	Alfabetizado

05.- DO CORPO DOCENTE:

CARGO/FUNÇÃO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Pré-Escolar	Magistério e Pré-Escolar
Regente 1ª a 4ª	Magistério ou Pedagogia com Habil. de 1ª a 4ª
Auxiliar de Regência ou Substituto	Magistério ou Pedagogia c/ Habil. de 1ª a 4ª
Professor de Ed. Física	Específica

06.- CORPO DOCENTE DE 5ª a 8ª SÉRIE:

- 6.1. Prof. de Língua Portuguesa;
- 6.2. Professor de Matemática;
- 6.3. Professor de História;
- 6.4. Professor de Geografia;
- 6.5. Professor de Ciências;
- 6.6. Professor de Educação Física;
- 6.7. Professor de Inglês;
- 6.8. Prof. de Educação Artística;
- 6.9. Todos os Professores de 5ª. a 8ª. série deverão ter formação específica, de Licenciatura da disciplina, admitindo-se exceção, apenas, no caso de Educação Artística.

08.- DO MATERIAL DE CONSUMO DE EXPEDIENTE ESCOLAR:

- 8.1. Cartolina americana;
- 8.2. Stencil a álcool;
- 8.3. Stencil a tinta;
- 8.4. Grampo para grampeador;
- 8.5. Clips;
- 8.6. Canetas esferográficas azul;
- 8.7. Canetas esferográficas preta;
- 8.8. Canetas esferográficas verm.;
- 8.9. Caneta hidrográfica c/ 12 un.;
- 8.10. Fita p/ máquina de escrever;
- 8.11. Tinta guache;
- 8.12. Tinta para pincel atômico;
- 8.13. Percevejo;
- 8.14. Envelope corretivo;
- 8.15. Corretivo líquido;
- 8.16. Diluente para corretivo;
- 8.17. Limpa tipos;
- 8.18. Barbante;
- 8.19. Chapa de isopor 50cm;
- 8.20. Plástico transparente;
- 8.21. Fita para máquina de calcular;
- 8.22. Papel sulfite;
- 8.23. Papel dobradura;
- 8.24. Papel crepon;
- 8.25. Papel manilha;
- 8.26. Papel almaço com pauta;
- 8.27. Papel almaço sem pauta;
- 8.28. Papel carbono;
- 8.29. Papel laminado;
- 8.30. Papel jornal;
- 8.31. Papel camurça;
- 8.32. Pincel atômico - jogo c/ 12;
- 8.33. Giz de cera;
- 8.34. Giz branco;
- 8.35. Giz colorido;
- 8.36. Cola Tenaz (litro);
- 8.37. Cola Tenaz (90 grs.);
- 8.38. Fita crepe;
- 8.39. Fita transparente (durex);
- 8.40. Papel timbrado - 100 fls.;
- 8.41. Bobina p/ máq. de calcular.

07.- DO MATERIAL DE EXPEDIENTE - ANUAL:

- 7.1. Lápis Preto (144);
- 7.2. Lápis de cor (grande);
- 7.3. Lápis borracha;
- 7.4. Caderno Brochura (240un.p/cx);
- 7.5. Pasta AZ;
- 7.6. Pasta elástica;
- 7.7. Pasta Grampo com trilho;
- 7.8. Pasta suspensa;
- 7.9. Tinta para almofada;
- 7.10. Régua de 30 Cm;
- 7.11. Grampeador;
- 7.12. Tesouras Comuna;
- 7.13. Tesoura pequena sem ponta;
- 7.14. Perfurador de papel;
- 7.15. Cortador de Papel;
- 7.16. Estiletes;
- 7.17. Apontadores;
- 7.18. Almofada para carimbo;
- 7.19. Cesto de lixo;
- 7.20. Livro Ata com 100 Fls.;
- 7.21. Livro protocolo com 100 fls.;
- 7.22. Livro Caixa com 100 Fls.;
- 7.23. Borrachas.

09.- DO MATERIAL ESPORTIVO:

- 9.1. Bola de borracha nº 08;
- 9.2. Bomba de bola;
- 9.3. Bola de voleibol;
- 9.4. Bola de futebol de salão;
- 9.5. Jogo de dama;
- 9.6. Jogo de dominó;
- 9.7. Bola de futebol mirim;
- 9.8. Bola de handebol masculino;
- 9.9. Bola de handebol feminino;
- 9.10. Bola para tênis de mesa;
- 9.11. Colchonete de ginástica;
- 9.12. Bola de medicinebol - 01kg;
- 9.13. Apitos;
- 9.14. Bicos de bomba finos;
- 9.15. Bicos de bomba grossos;
- 9.16. Arco de ginástica;
- 9.17. Corda individual 1,5 mts.;
- 9.18. Corda grande - 4 mts.;
- 9.19. Rede para futebol de salão;
- 9.20. Jogos de xadrez;
- 9.21. Rede de voleibol;
- 9.22. Bola de basquetebol mirim;
- 9.23. Bola de basquetebol oficial;
- 9.24. Pesos para atletismo - 01 kg;
- 9.25. Colchão p/ salto em altura e equip. complementares;
- 9.26. Mesa de tênis;
- 9.27. Jogo de raquete de tênis;
- 9.28. Rede para tênis de mesa;
- 9.29. Trena;
- 9.30. Baús para guardar material.

10.- DO MATERIAL BÁSICO DE LIMPEZA - ANUAL:

- 10.1. Porta toalha em metal;
- 10.2. Capacho grande;
- 10.3. Desentupidor de pia grande;
- 10.4. Flanela;
- 10.5. Latão de lixo - 100 lts.;
- 10.6. Porta saboneteira plástica;
- 10.7. Toalha de rosto;
- 10.8. Balde plástico.

11.- DO MATERIAL BÁSICO DE LIMPEZA - MENSAL:

- 11.1. Detergente - 40 lts.;
- 11.2. Desinfetante - 20 lts.;
- 11.3. Saco de pano (unidade);
- 11.4. Rodo de borracha duplo 60 cm;
- 11.5. Rodo de espuma;
- 11.6. Vassoura de nylon;
- 11.7. Vassoura de piaçava;
- 11.8. Vassoura de pelo;
- 11.9. Vassoura caipira;
- 11.10. Sabão em pó;
- 11.11. Sabão em pedra;
- 11.12. Sapólio - 300 ml;
- 11.13. Sabonete;
- 11.14. Álcool;
- 11.15. Bombril (pcte. com 08 un.);
- 11.16. Cera vermelha - 18 lts.;
- 11.17. Cera amarela - 18 lts.;
- 11.18. Cera incolor - 18 lts.;
- 11.19. Água sanitária;
- 11.20. Papel hig. fardo c/ 50 un.);
- 11.21. Escova sanitária;
- 11.22. Escova para lavar roupa;
- 11.23. Esponja dupla-face;
- 11.24. Fósforo (maço c/ 10 cx.);
- 11.25. Queresone;
- 11.26. Saco para lixo - 60 lts.;

12.- DO MATERIAL BÁSICO DE LABORATÓRIO:

- 12.1. Microscópio;
- 12.2. Lâmina de microscópio;
- 12.3. Lâmina;
- 12.4. Funil de Vidro;
- 12.5. Tubo de ensaio;
- 12.6. Pipeta;
- 12.7. Proveta;
- 12.8. Erlemeyer;
- 12.9. Bequer;
- 12.10. Lâmpada de álcool;
- 12.11. Luva;
- 12.12. Termômetro - 10 a 110;
- 12.13. Termômetro clínico;
- 12.14. Suporte para tubo de ensaio;
- 12.15. Tripé de aquecimento;
- 12.16. Placa de amianto;
- 12.17. Almofariz;
- 12.18. Balão de destilação;
- 12.19. Tesoura;
- 12.20. Bisturi;
- 12.21. Pinça cirúrgica;
- 12.22. Anel de ferro com mufa e suporte;
- 12.23. Dinamômetro;
- 12.24. Esqueleto do corpo humano (tamanho natural);
- 12.25. Balança;
- 12.26. Pincéis;
- 12.27. Conta-gotas;
- 12.28. Imã;
- 12.29. Soquete;
- 12.30. Extensões de tomadas elétricas;
- 12.31. Lentes;
- 12.32. Espelhos (planos, côncavos e convexos);
- 12.33. Fita métrica;
- 12.34. Escova;
- 12.35. Tubos de plástico ou borracha;

13.- DO MATERIAL DE CONSUMO DE LABORATÓRIO:

- 13.1. Algodão;
- 13.2. Papel-filtro;
- 13.3. Papel tornassol (azul e vermelho);
- 13.4. Álcool;
- 13.5. Éter;
- 13.6. Perceverjos;
- 13.7. Alfinetes;
- 13.8. Formol;
- 13.9. Reagente (ácido clorídrico e ácido sulfúrico);
- 13.10. Água oxigenada;
- 13.11. Bicarbonato de sódio;
- 13.12. Soda cáustica;
- 13.13. Permanganato de potássio;
- 13.14. Placas de metal (chumbo, zinco, cobre, alumínio);
- 13.15. Fios elétricos;
- 13.16. Pilhas elétricas;
- 13.17. Isopor;
- 13.18. Prendedores de roupa;
- 13.19. Fósforo;
- 13.20. Balões;
- 13.21. Fenolftaleína;
- 13.22. Iodo;
- 13.23. Agulhas;
- 13.24. Elástico;
- 13.25. Barbante;
- 13.26. Borrachinhas;

- 13.27. Lâmpadas (de várias voltagens);
- 13.28. Peneira;
- 13.29. Arame;
- 13.30. Prego;
- 13.31. Etiquetas;
- 13.32. Pincéis atômicos.

14.- DO MATERIAL BÁSICO DE FARMÁCIA:

- 14.1. AAS - 100 mg;
- 14.2. AAS - 500 mg;
- 14.3. Dórico gotas;
- 14.4. Água boricada;
- 14.5. Água oxigenada - 10 vol.;
- 14.6. Polvidine tópico;
- 14.7. Esparadrapo 10 cm x 4,5 mts;
- 14.8. Algodão - 250 grs;
- 14.9. Atadura de gaze 10 cm x 3,0 mts;
- 14.10. Compressa de gaze 7,5 x 7,5 cm;
- 14.11. Almotolias;
- 14.12. Termômetro;
- 14.13. Tesoura.

15.- DO MATERIAL DE COZINHA - ANUAL:

- 15.1. Balde plástico - 10 lts;
- 15.2. Balde plástico - 35 lts;
- 15.3. Balde plástico - 15 lts;
- 15.4. Jogo para mantimentos;
- 15.5. Panela de alumínio - 20 lts;
- 15.6. Panela de alumínio - 40 lts;
- 15.7. Panela de pressão - 07 lts;
- 15.8. Panela de alum. Nº 24-05 lts;
- 15.9. Panela de alumínio Nº 30;
- 15.10. Panela de alumínio Nº 22;
- 15.11. Concha grande de alumínio;
- 15.12. Escumadeira de alumínio;

17.- DO CARDÁPIO: CARDÁPIO

- a) Arroz carreteiro
- b) Macarronada à bolognesa ou sardinha
- c) Sopa de legumes macarrão e ovos ou carnes
- d) Arroz doce
- e) Sagu com groselha
- f) Sopa creme de feijão com macarrão
- g) Feijão tropeiro com linguiça
- h) Baião de dois com fígado bovino
- i) Arroz com frango
- j) Leite com chocolate e biscoito
- l) Sopa de fubá com charque
- m) Canjica

18. - DOS BOTIJÕES

A Prefeitura fornecerá 02 (dois) botijões de gás, vazios.

19. - DO PRÉDIO, INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

A escola será entregue pela Prefeitura, devidamente equipada e mobiliada, de acordo com o Termo de Vistoria de Entrada que será assinado no ato de entrega do prédio, sendo que, no ato da devolução, será levada a efeito, nova vistoria, devendo a empresa devolver o prédio com as instalações e equipamentos nas mesmas condições em que o recebeu, salvo o desgaste do uso normal. No que se refere a recurso audio-visual (vídeo cassete, retroprojeto e fita) serão fornecidos obedecendo uma escala de empréstimo e rodízio.

- 15.13. Colher de inox para sopa;
- 15.14. Colher de inox grande;
- 15.15. Assadeira para bolo Nº 04;
- 15.16. Ralador 04 faces;;
- 15.17. Canecão em alum. -02 lts;
- 15.18. Garrafa térmica - 01 lts;
- 15.19. Canecas em alumínio Nº 08;
- 15.20. Faca inox para cozinha;
- 15.21. Bule p/ café Nº 02-2,5 lts;
- 15.22. Chaleira Nº 22;
- 15.23. Cideirão Nº 50;
- 15.24. Caçarola Nº 38;
- 15.25. Caçarola Nº 50;
- 15.26. Caldeirão em alum. -20 lts;
- 15.27. Caldeirão em alum. -40 lts;
- 15.28. Prato em alumínio;
- 15.29. Bacia em alumínio;
- 15.30. Jarra plástica com tampa;
- 15.31. Escorredor plást. p/ pratos;
- 15.32. Relógio de parede;
- 15.33. Escada de ferro 5 degraus;
- 15.34. Batedeira de bolo;
- 15.35. Frigideira TH 30;
- 15.36. Jarros plást. p/ água-01 lt;
- 15.37. Bacia de alumínio - 45 lts;
- 15.38. Escorredor de macarrão Nº 05;
- 15.39. Chaleira - 02 lts;
- 15.40. Canecão de alumínio Nº 22;
- 15.41. Xícaras para café com pires;
- 15.42. Liquidificador industrial;

16.- MATERIAL DE COZINHA - MENSAL

- 16.1. Pano de copa e cozinha;
- 16.2. Toalha de mesa 2,4 x 1,4mts;
- 16.3. Tecidos p/ cortinas - algodão;
- 16.4. Açúcar;
- 16.5. Café;
- 16.6. Chá mate.

VALOR CALÓRICO TOTAL

a) Arroz carreteiro	383 calorias
b) Macarronada à bolognesa ou sardinha	338 calorias
c) Sopa de legumes macarrão e ovos ou carnes	325 calorias
d) Arroz doce	310 calorias
e) Sagu com groselha	336 calorias
f) Sopa creme de feijão com macarrão	361 calorias
g) Feijão tropeiro com linguiça	396 calorias
h) Baião de dois com fígado bovino	346 calorias
i) Arroz com frango	353 calorias
j) Leite com chocolate e biscoito	450 calorias
l) Sopa de fubá com charque	396 calorias
m) Canjica	385 calorias
	387 calorias
	459 calorias

20. - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS:

20.1. A empresa se obrigará a prestar contas, mensalmente, através de relatórios minuciosos, de suas atividades, quer pedagógicas, quer financeiras;

20.2. Caberá multa à empresa, em todos os itens deste Memorial, desde que constatado o não-cumprimento das exigências nele contidas;

20.3. A empresa se obriga a colocar uma linha telefônica, respondendo pelos encargos.

ANEXO I DO
MEMORIAL DESCRITIVO

QUADRO ESTIMATIVO DO PESSOAL DOCENTE
E TÉCNICO-PEDAGÓGICO

NOME DA ESCOLA: _____
ENDEREÇO: _____
Nº DE SALAS: _____
TURNOS: () M - () T - () N
CAPACIDADE TOTAL DE ALUNOS: _____
ANO: _____

NECESSIDADE DE PESSOAL

TÉCNICO-PEDAGÓGICO	QUANT.	CARGA HOR.
Diretor	01	40 h
Diretor Auxiliar	-	-
Supervisor Pedagógico	01	40 h
Orientador Educacional	01	40 h
Psicólogo	01	20 h
SUB-TOTAL -	04	140 h
CORPO DOCENTE	-	-
Regente Pré-Escolar	02	-
Regente de 1ª a 4ª	16	-
Auxiliar de Regência/Substituto	02	-
Regente de Classe Especial	-	-
Português	01	-
Matemática	01	-
História - OSPB	01	-
Geografia	01	-
Ciências F. e Biológicas	01	-
Educação Física	01	-
Educação Artística	01	-
Inglês	01	-
SUB-TOTAL CORPO DOCENTE	28	-
TOTAL GERAL	32	-
50% DO TOTAL (Mínimo necessário)	16	-

CUSTO ALUNO/MÊS DA REDE MUNICIPAL
DE EDUCAÇÃO NO SISTEMA TRADICIONAL
E NO SISTEMA ESCOLA COOPERATIVA

O custo aluno/mês tem partes fixas e variáveis. Cada escola tem um custo/aluno porque cada escola tem uma dimensão: o tamanho determina o seu (e só o seu) custo fixo, ao passo que o número de alunos determina o custo variável.

Já o custo aluno/mês da Rede Municipal no sistema tradicional corresponde à média de todas as escolas do sistema tradicional durante o 1º semestre de 1991.

APURAÇÃO DO CUSTO ALUNO - ESCOLA COOPERATIVA
CRITÉRIO PARA APURAÇÃO DOS DADOS
OBJETIVO:

Apuração do Custo Aluno Mensal - CAM.

ELEMENTOS:

Para a apuração em questão, considerou-se para efeito de cálculos, os seguintes elementos:

- Despesas:
 - Material de Expediente;
 - Material de Limpeza;
 - Material de Esportes;
 - Material de Farmácia;
 - Material e Equipamentos de Cozinha;
 - Água;
 - Luz;
 - Gás;
 - Merenda, e
 - Manutenção da Biblioteca.
- Pessoal;
 - Salário Corpo Docente;
 - Salário Corpo Técnico - Administrativo;
 - Encargos Sociais.
- Taxa de Administração

CONSIDERAÇÕES:

Para a apuração dos dados, individualizou-se o custo anual, onde foi utilizado o critério de depreciação variável, de conformidade com o item

analisado, objetivando assim uniformizar os parâmetros para composição do custo mensal. Tais elementos subentendem-se também como gastos mensais com manutenção da escola.

ANÁLISE:

Com base nestes elementos, formalizou-se os estudos, levando em conta os princípios de Análise de Custos, configurando-se estes elementos, como condutor base ao montante nominado de custo aluno mês - CAM.

Efetuada o levantamento através de Planilhas específicas, do consumo médio mês/ano por aluno, obteve-se também os preços médios dos respectivos produtos ou elementos, sendo que tais dados foram sintetizados em uma planilha, refletindo os possíveis consumos e gastos que transcorrem numa Escola e ainda os investimentos necessários à sua operacionalização, levando em conta um critério de depreciação, ao curso de funcionamento de uma escola.

Na mensuração das Despesas com Pessoal, a análise compatibilizou a sistemática que é adotada via edital, para formalização do quadro societário da empresa concorrente, ou seja, que 50% (cinquenta por cento) dos professores devem compor aquele quadro. Com efeito, existe um redutor de custo criado automaticamente, vez que a retirada mensal dos sócios será via pró-labore e não como Salários. Deste modo, os elementos que compõem os encargos sociais são também diferenciados dos funcionários propriamente dito.

Quanto a merenda escolar, esta foi analisada sob dois prismas, vez que há repasses da FUNDEPAR e PREFEITURA MUNICIPAL DE MARINGÁ, de parte dos elementos que compõem a merenda escolar, sendo que, teoricamente, estas não hão de compor o custo de merenda; logo, formaliza-se o Custo Aluno Mês - com repasse e o Custo Aluno Mês - sem repasse, como outra hipótese.

Com relação à Taxa de Administração, conforme determina o Decreto nº 30/91, de 07/02/91, do Governo Federal, em seu Artigo, 7., em que os valores cotados podem variar em até 15% (quinze por cento), em relação ao valor inicial fixado, sendo que esta Administração optou por uma Taxa de 10% (dez por cento).

A título de esclarecimento, não compuseram os custos o acervo bibliográfico, essencial à composição de uma biblioteca, vez que são inteiramente, doado pela Diretoria de Educação, e os Materiais de Laboratório, vez que o ensino será voltado a crianças do pré-primário e de primeira a quarta série.

EQUAÇÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DO CUSTO ALUNO MENSAL

$$X = \frac{\text{Custo Variável}}{\text{nº de alunos}}$$

$$Y = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{nº de alunos}}$$

DEMONSTRATIVO DA APURAÇÃO DE CUSTO ALUNO/MÊS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

CRITÉRIOS PARA APURAÇÃO DOS DADOS

ELEMENTOS DO CUSTO DIRETO

* Folha Bruta com Encargos Gerais do pessoal envolvido diretamente com o Ensino nas Escolas;

* Material de Consumo (Pedagógico, Expediente e Alimentação);

* Serviços de Terceiros (Assistência Técnica, Assessoria Diversa, Consultórios e Reparos);

* Transporte Escolar (incluso despesas gerais com pessoal);

ELEMENTOS DO CUSTO INDIRETO

* Folha Bruta com Encargos Gerais do Pessoal envolvido Indiretamente (Administrativo e Corpo Diretor Interno a Diretoria de Educação)

* Material de consumo e Serviços de Terceiros (gerados por este segmento administrativo);

INVESTIMENTOS

* Equipamentos e Materiais Permanentes;

* Obras e Instalações;

* Transferências de Capital - Fundação Universidade Estadual de Maringá.

OBS:

Não se considerou como elemento do Custo Direto, a razão proporcional do Custo de Depreciação dos veículos da frota, destinada ao serviço de Transporte Escolar.

NOTAS

Utilizando o sistema de detalhamento mensal, objetivando a apuração de dados reais, descaracterizando o fator "média das despesas gerais - mensais", haja vista a utilização do termos de correção de valores, objetivando dotar o Administrador de uma visão atualizada da Apuração do Custo Aluno Mês real com o ensino, sendo que, para o Plano de Atualização, utilizou-se o sistema de correção do valor fixado via BTN - Bônus do Tesouro Nacional, adicionado o TR - Taxa Referencial pré fixada mensal, com efeito, espelhando a mesma sistemática de cálculo daquela adotada pela correção do BTN mensalmente.

Após o desmembramento mensal e a composição específica dos custos, apurou-se a quantidade real de alunos da rede de ensino, tabulando todos os dados sobre esta variável.

Optou-se pela mensuração específica de cada custo, inclusive, pelo desmembramento, dentro do Custo Direto, com o dispêndio com o Transporte Escolar, criando duas variáveis específicas dentro do Custo Direto, sistematizando o ocorrido dentro do primeiro semestre do exercício de 1.991, obtendo-se com efeito 5 (cinco) variáveis ou quadros de grupos de custo, a saber:

- * Custo Direto, incluso o Transporte Escolar;
- * Custo Direto, excetuando o Transporte Escolar;
- * Custo Direto, adicionado o Custo Indireto;
- * Custo Direto, adicionado ao Investimento;
- * Custo Total (somatório do Custo Direto, Indireto e Investimentos).

Sendo que o elemento perfeito, ou de aproximação aos critérios de composição de gastos mensais, trazido pelo elemento privatização, é refletido pelo primeiro item, ou seja, Custo Direto, incluso o Transporte Escolar.

ORIENTAÇÕES GERAIS QUANTO A CONSTITUIÇÃO DA PESSOA JURÍDICA

Embora disponíveis nos escritórios de contabilidade e de advocacia, a Prefeitura de Maringá sistematizou algumas

orientações no sentido de facilitar o trabalho dos interessados e democratizar as informações técnicas.

1. CONTRATO SOCIAL

- * Apresentar 2 vias, no mínimo;
- * Deve conter assinatura dos sócios e testemunhas, rubrica em todas as páginas;
- * Deve estar com o Reconhecimento de firma dos sócios na via original.

Elementos que deverão constar do CONTRATO SOCIAL:

* Denominação, sede, duração, início das atividades, objetivo (deve ser civil/ prestação de serviços) ressaltando que na denominação deve-se identificar o objetivo (princípio de veracidade), utilizando-se "S/C" e "LTDA.", sócios capazes, responsabilidade dos sócios, capital, sua integralização e distribuição, gerência e dissolução.

2. Requerimento assinado pelo sócio-gerente, com Firma reconhecida.

3. Xerox: Identidade, R.G., C.P.F., Declaração de Desimpedimento, Carteira de Registro no respectivo Conselho;

4. Publicar o extrato 1 vez no Diário Oficial do Estado e pedir 2 exemplares

(Sigla da Entidade)

(Nome da Entidade)

CONTRATO SOCIAL

Os abaixo assinados, Sr. _____

(nome)

(nacionalidade)

(estado civil)

(profissão)

_____, residente e domiciliado em _____

(cidade)

(estado)

(rua)

(nº)

portador da cédula de identidade nº _____ e CPF nº _____; Sr.

resolvem por este instrumento particular de contrato constituir uma sociedade civil por quotas de responsabilidade limitada que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: A sociedade girará sob a Denominação Social de: _____

(Sigla da Entidade)

(nome da Entidade)

com sede e foro na cidade de _____

(cidade)

(Estado)

(rua)

(nº) (bairro)

CLÁUSULA SEGUNDA: A sociedade tem por objetivo social o ramo de "Prestação de Serviços e Administração de Colégios, Escolas, Fundações e Estabelecimentos de Cunho Educativo, Público ou Particulares"

CLÁUSULA TERCEIRA: O prazo de duração da sociedade é _____

_____ iniciando suas atividades a

(determinado ou indeterminado)

partir de _____

(data)

CLÁUSULA QUARTA: O Capital social inteiramente subscrito e integralizado na forma prevista neste ato. Na importância de _____ dividido em _____ quotas de

(nº)

(valor em cruzeiros)

cada uma fica assim distribuído entre os sócios: (Observar item 2.13 do Edital de licitação)

a) _____ quotas no valor

(nome do sócio)

(nº)

de _____, integralizados em moeda corrente do País, neste ato.

(Valor em Cruzeiros)

b) _____

(nome do sócio)

CLÁUSULA QUINTA: - A responsabilidade dos sócios é limitada à importância total do capital social, nos termos do Artigo 2º da Lei 3.708 de 10 de janeiro de 1.919.

CLÁUSULA SEXTA: - As quotas da sociedade são indivisíveis e não poderão ser transferidas ou alienadas sob qualquer título a terceiros sem o consentimento dos outros sócios cabendo a estes o direito de preferência da sua aquisição em igualdade de condições.

CLÁUSULA SÉTIMA: As deliberações sociais ainda que impliquem em alterações contratuais, poderão ser tomadas pelos sócios que representam a maioria absoluta do capital social, consoante a faculdade deferida pelo Artigo 62, Parágrafo 2º do Decreto 57.651 de 19 de janeiro de 1966.

CLÁUSULA OITAVA: O sócio que desejar transferir as quotas deverá notificar por escrito a sociedade, discriminando-lhe o preço, prazo e forma de pagamento para que esta através de outro sócio, exerça ou renuncie ao direito de preferência o que deverá fazer dentro de _____ dias a contar do recebimento da notificação ou em maior prazo a critério do sócio alienante, decorrido esse prazo sem que seja exercido o direito de preferência, as quotas poderão ser livremente transferidas.

CLÁUSULA NONA: A sociedade será administrada por um ou mais sócio na qualidade de gerente, aos quais competem conjuntamente, sempre com a assinatura do sócio _____, com o uso da firma e a representação Ativa e Passiva, Judicial e Extra-Judicial, sendo-lhes, entretanto, vedado o seu emprego sob qualquer pretexto ou modalidade em negócios estranhos ao objeto social, especialmente a prestação de avais, endossos, fianças ou caução de favor.

CLÁUSULA DÉCIMA: Ficam investidos na função de gerentes da sociedade os sócios _____

Nomes dos sócios

dispensados da prestação de caução.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: Pelos serviços que prestarem à sociedade perceberão os sócios, a título de remuneração Pro-Labore, quantia mensal fixada em comum até os limites de dedução fiscal previsto na legislação do imposto de renda a qual será levada a conta de despesas gerais.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: - Os sócios declaram não estarem incurso em nenhum dos crimes previstos em Leis que os impeçam de exercer a atividade mercantil.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: - Fica eleito o foro da Comarca de _____

(cidade)

(Estado)

_____, para dirimir as dúvidas oriundas do presente instrumento de contrato.

E, por assim terem justo e contratados, lavrarem, datam e assinam juntamente com duas testemunhas o presente instrumento devidamente rubricado e pelos sócios em _____ vias de igual teor e forma, obrigando-se fielmente por si e seus herdeiros a cumpr-lo em

todos os seus termos.

Local
Testemunhas:

data

(MODELO DE REQUERIMENTO)

ILMO. SR. OFICIAL DO REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURIDICAS - (nome da cidade)

A....., com sede nesta cidade de.....,

(denominação social)

Estado de....., na Avenida (Rua)....., nº....., representada pelo sócio-gerente, Sr(a).....(nacionalidade, estado civil, profissão e endereço), vem, Requerer a V.Sa., o registro de seu CONTRATO SOCIAL, conforme documentos anexos.

Termos em que,

p. Deferimento.

.....de.....de.....
(Localidade) (data)

(Assinatura do Sócio-gerente com
Firma Reconhecida)

(MODELO DO EXTRATO DO CONTRATO SOCIAL PARA PUBLICAÇÃO NO DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO)

EXTRATO PARA REGISTRO

DENOMINAÇÃO SOCIAL com sede em.....

(Município - Estado)

na Rua....., nº..... A Sociedade tem por objeti-

vo..... Duração por tem-

po..... e início das atividades

em..... O Capital Social no valor de

Cr\$......, dividido em..... cotas de

Cr\$......, integralizado em..... e distribuído entre os sócios

..... A sociedade será

(proporção)

administrada por (ver cláusula). Ficam investidos na função de gerentes (ver cláusula). Ficam investidos na função de gerentes (ver cláusula). As

deliberações sociais (ver cláusula). No caso de falecimento (ver cláusula).

(cidade e data)

(Assinatura)

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E PERMISSÃO DE USO DE BEM ESPECIAL

O contrato a seguir foi elaborado para as escolas já contratadas e tem sido suficiente para disciplinar as relações de ambas as partes. Outras cláusulas poderão ser acrescentadas no futuro, sobretudo se estes contratos em vigor remeterem as partes à cláusula 18 (do foro), o que não aconteceu até o momento.

Os anexos I e II são partes integrantes deste contrato.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E PERMISSÃO DE USO DE BEM ESPECIAL

Por este instrumento particular de Contrato e Permissão, em 05 (cinco) vias de igual teor e para um único efeito, os abaixo assinados, de um lado o MUNICÍPIO DE MARINGÁ, com sede nesta cidade de Maringá/Pr., à avenida XV de Novembro, 701, Paço Municipal, neste ato representado pelo Sr. Prefeito Municipal, Engº RICARDO JOSÉ MANGALHÃES BARROS, devidamente assistido pela Diretora de Educação, Srª AMÁBIL BOSHILLIA SALES, doravante denominado MUNICÍPIO, e de outro lado a Empresa....., sediada à Rua Fone:..... com Registro da Receita Federal CGC nº..... sendo sócios majoritários o Sr. brasileiro, natural de São Paulo-Capital, casado, portador da CI RG..... e CPF nº....., residente à Rua..... nº....., em Maringá-PR, e Sr., brasileiro, casad, residente à Rua..... nº....., portador d RG..... e CPF....., e OUTROS, doravante denominados, apenas, CONTRATADA, ajustam e convencionam, de acordo com as conclusões da Tomada de Preços do EDITAL nº..... (Processo nº....., determinar as obrigações e compromissos recíprocos que assumem, para perfeita execução dos serviços contratados, na forma e termo das cláusulas seguintes:

PRIMEIRA - DO OBJETO

O objeto deste Contrato de Prestação de Serviço e Permissão de Uso de Bem Público Especial é a prestação de serviços visando ao funcionamento da Escola Municipal "....." pelo prazo de..... meses, com capacidade para (.....) alunos, em 02 (dois) turnos, conforme projetos, memorial descritivo e anexos, incluso o Processo nº.....

SEGUNDA - DOS DOCUMENTOS INTEGRANTES DO CONTRATO E PERMISSÃO DE USO

SEGUNDA - DOS DOCUMENTOS INTEGRANTES DO CONTRATO E PERMISSÃO DE USO.

Para melhor caracterização dos serviços, bem como para definir procedimentos e normas decorrentes das obrigações ora contraídas, integram este instrumento, em forma de Anexos I e II, como se nele estivessem escritos, exceto no que de forma diferente estabelecer este Contrato, todos os documentos abaixo:

- EDITAL Nº.....
- MEMORIAL DESCRITIVO;.....
- ANEXOS.....
- CARTA PROPOSTA;.....
- PROCESSO Nº.....

TERCEIRA - DAS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços se caracterizam pela prestação de serviços visando ao funcionamento de uma Escola Municipal, com capacidade para (.....) alunos, em 02 (dois) turnos, conforme especificações contidas nos

Anexos citados na Cláusula Segunda.

QUARTA - DO PRAZO

O prazo para prestação do serviço será de () meses, a título precário, contado de _____ à _____

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Todos os serviços, objeto deste contrato, serão executados em observância restrita ao Cronograma de Trabalhos da Diretoria de Educação - Divisão de Ensino - de Maringá.

PARÁGRAFO SEGUNDO - A inobservância do parágrafo e cláusula anterior somente será admitida pelo MUNICÍPIO quando fundamentada nos motivos de força maior previstos no artigo 1058 do C.C.B., ou imputáveis ao MUNICÍPIO, os quais deverão ser comprovados, sob pena de incorrer a CONTRATADA nas multas estipuladas neste Contrato em forma de Anexo II.

PARÁGRAFO TERCEIRO - A hipótese de que trata o parágrafo anterior será considerada mediante solicitação, por escrito e fundamentada, da CONTRATADA, no prazo máximo de 15 (quinze) dias do fato gerador do atraso, e, também por escrito, aceita pelo Município.

QUINTA - DO VALOR DO CONTRATO E REMUNERAÇÃO

Atribui-se ao presente Contrato os valores unitários discriminados pela CONTRATADA, em sua Carta-Proposta, válido para o mês de _____

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Sobre os custos unitários e especificados na Carta-Proposta, já inclusas as leis sociais no valor "per capita" de Cr\$ (_____).

PARÁGRAFO SEGUNDO - O valor aqui ajustado abrange toda a prestação de serviço, equipamento, material, leis sociais e demais despesas que se fizerem necessárias à execução do serviço contratado.

SEXTA - DA FORMA DE PAGAMENTO

Os serviços deste Contrato serão pagos até o dia 05 (cinco) de cada mês, por criança matriculada na escola, com visto da Diretoria de Educação.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Os pagamentos serão formalizados por meio de faturas extraídas, mensalmente, em 02 (duas) vias, que serão conferidas e aceitas pela Diretoria de Educação.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Nenhum pagamento isentará a CONTRATADA de suas responsabilidades e obrigações contidas na Cláusula Segunda.

PARÁGRAFO TERCEIRO - Será sustado o pagamento de toda e qualquer fatura que não for aceita pela Diretoria de Educação.

PARÁGRAFO QUARTO - A CONTRATADA deverá apresentar, mensalmente, cada fatura em duas vias, onde constarão, obrigatoriamente, o número de alunos constante na Escola.

PARÁGRAFO QUINTO - Fica assegurado ao Município o prazo de 5 (cinco) dias da aprovação da fatura, para pagamento.

PARÁGRAFO SEXTO - Fica expressamente estabelecido que o MUNICÍPIO não aporá aceite em duplicatas, triplicatas e letras de câmbio, e que somente liquidará as faturas que portem, no verso, a cláusula "VIN-CULADO À VERIFICAÇÃO DE CUMPRIMENTO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS", firmada pelo emitente.

SÉTIMA - DAS MULTAS E PENALIDADES

Ficam estabelecidas as multas contidas no Anexo II, que incidirão à CONTRATADA, independentemente de qualquer formalidade, bastando que ocorra, pura e simplesmente, ato ou fato punível constatado pelo MUNICÍPIO, através da Diretoria de Educação.

OITAVA - DA RESCISÃO CONTRATUAL

O MUNICÍPIO poderá rescindir unilateralmente este Contrato,

independentemente de interpelação judicial ou extrajudicial, sem que assista à CONTRATADA qualquer direito de reclamação ou indenização, sempre que ocorrer desatenção, por mínimo que seja, a qualquer item constante do "Memorial Descritivo", parte integrante deste Contrato, em forma de Anexo I.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Em caso de rescisão contratual, cessarão, automaticamente, todas as atividades da CONTRATADA, sendo que o serviço da Escola será entregue no estado em que se encontrar, ao MUNICÍPIO, que através da Diretoria de Educação terminará o ano, utilizando, se conveniente, os materiais e equipamentos que se encontrarem na Escola, não cabendo indenização à CONTRATADA neste caso, e sim abertura urgente de Sindicância Administrativa e em seguida Processo Administrativo para assegurar aos Alunos e à Administração todo o Direito Jurídico contido no Processo

PARÁGRAFO SEGUNDO - Não optando pela rescisão do Contrato, poderá o MUNICÍPIO reter o pagamento de qualquer fatura nos seguintes casos:

I - imperfeição verificada pela Diretoria de Educação, ou pelo seu preposto, dos serviços constantes no Memorial Descritivo;

II - inadimplemento da CONTRATADA para com o MUNICÍPIO, ou terceiros, e que venham afetar o cumprimento das obrigações aqui ajustadas;

III - débito para com o MUNICÍPIO, ou para com terceiros, decorrente da inexecução deste Contrato, ou dos documentos citados na Cláusula Segunda, hipótese em que a retenção do pagamento subsistirá até o cumprimento total das obrigações assumidas.

NONA - DAS OBRIGAÇÕES DO MUNICÍPIO

O MUNICÍPIO cumprirá rigorosamente o contido no item do Edital salvo quando for verificado pela fiscalização, ou seu preposto, da Diretoria de Educação, junto à Escola, algum fato estranho que o veda.

DÉCIMA - DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

À CONTRATADA compete, além dos demais encargos assumidos neste Contrato e nos Anexos que o integram:

I - Organizar, técnica e administrativamente, os serviços sob sua responsabilidade, conduzindo os mesmos às normas e legislação vigente;

II - serviços executados em desacordo às legislações vigentes, serão refeitos pela CONTRATADA, a expensas desta;

III - proceder à compra, mensalmente, ao transporte, carga e descarga, de todos os materiais exigidos no Memorial Descritivo, necessários à execução dos serviços, planejando o suprimento de materiais, segundo local previsto à sua estocagem e zelando pela sua segurança e conservação;

IV - zelar pela manutenção da disciplina e identificação de seus associados ou funcionários, mantendo atualizada, junto à Diretoria de Educação do Município, a relação dos alunos e do pessoal base, e proibindo a permanência na Escola de qualquer empregado seu, considerado inconveniente pelo MUNICÍPIO;

V - A CONTRATADA apresentará, mensalmente, ao MUNICÍPIO, até o terceiro dia útil que se seguir ao vencimento do prazo estabelecido na legislação (Decreto nº 60.501, de 14.03.67, art. 176, III, para recolhimento das contribuições devidas ao IAPAS), xerocópia dos comprovantes de tal recolhimento, ficando assegurado ao MUNICÍPIO, na hipótese de recusa ou falta de exibição de tais comprovantes, o direito de sustar o pagamento de qualquer fatura da CONTRATADA, até que se cumpra aquela obrigação;

VI - Fica reservado ao MUNICÍPIO o direito de fazer outras exigências relativas à segurança, higiene, medicina e saúde, sempre que julgar necessárias à proteção dos alunos, professores, de comum acordo entre as partes.

VII - A Empresa deverá apresentar, mensalmente, balancete sintético

e analítico na Divisão da Criança e do Adolescente.

DÉCIMA PRIMEIRA - DA RESPONSABILIDADE DA CONTRATADA

A CONTRATADA é responsável, direta e exclusiva, pelo fornecimento, objeto deste Contrato, inclusive pelos serviços de sub-fornecedores e, consequentemente, responde civil e criminalmente por todos os danos, perdas ou prejuízos que, por dolo ou culpa sua, direta ou indiretamente, provocar ou causar a terceiros ou ao MUNICÍPIO.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - A CONTRATADA zelará, no que lhe compete, pelo correto encaminhamento das faturas, relatórios e demais documentos decorrentes do presente CONTRATO, inclusive certificando-se da identificação do destinatário, de forma a evitar extravios que possam implicar morosidade, ou até suspensão no cumprimento de compromissos e obrigações por parte do MUNICÍPIO.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Fica a CONTRATADA ciente de que não poderá caucionar ou utilizar este Contrato para qualquer operação financeira, sem prévia e expressa autorização, por escrito, do MUNICÍPIO.

DÉCIMA SEGUNDA - DA TRANSFERÊNCIA DO CONTRATO

A CONTRATADA não poderá transferir o presente Contrato, no todo ou em parte, nem poderá subempreitar os serviços relativos ao mesmo, sem o expresse consentimento do MUNICÍPIO, dado por escrito, sob pena de rescisão do presente.

DÉCIMA TERCEIRA - DA FISCALIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Não obstante a CONTRATADA seja a única e exclusiva responsável pela execução de todos os serviços, objeto deste Contrato, ao MUNICÍPIO se reserva o direito de, sem que de qualquer forma restrinja a plenitude dessa responsabilidade, exercer a mais ampla e completa fiscalização dos serviços, através da Diretoria de Educação, para esse efeito, a CONTRATADA se obriga notadamente a:

I - prestar todo e qualquer esclarecimento e informação solicitados pela fiscalização, garantindo-lhe o acesso, a qualquer tempo, ao local dos serviços, bem como aos documentos relativos aos serviços executados ou em execução;

II - atender prontamente às reclamações, exigências ou observações feitas pela fiscalização, desfazendo ou corrigindo, quando for o caso e a suas expensas, os serviços que não obedecem às respectivas especificações ou normas contidas no Processo nº , em forma de Anexo I, sendo de sua responsabilidade o fornecimento de todos os materiais;

III - as vitórias na Escola serão feitas por representantes de ambas as partes contratantes;

IV - rejeitados os serviços que não se apresentarem de acordo com as especificações contidas no Memorial Descritivo, será lavrada Multa individual, contida no Anexo I;

V - ocorrendo a hipótese do item anterior, a CONTRATADA deverá corrigir as falhas apontadas no termo respectivo da multa, dentro do prazo que for fixado pelo MUNICÍPIO.

DÉCIMA QUARTA - DA GARANTIA

A CONTRATADA fica obrigada, pelo período de 02 (dois) anos, contados a partir do Termo de Aceitação Definitiva, reparar, a suas expensas, qualquer problema, quando decorrente de falha técnica comprovada nos serviços prestados, sem qualquer ônus para o MUNICÍPIO.

DÉCIMA QUINTA - DA TOLERÂNCIA

Se quaisquer das partes contratantes, em benefício da outra, permitir, mesmo por omissão, a inobservância, no todo ou em parte, de qualquer das cláusulas e condições do presente Contrato e/ou de seus Anexos, tal fato não poderá liberar, desonerar ou, de qualquer modo, afetar ou prejudicar essas mesmas cláusulas e condições, as quais permanecerão inalteradas, como se nenhuma tolerância houvesse ocorrido.

DÉCIMA SEXTA - DAS COMUNICAÇÕES

As comunicações recíprocas, relativas a este Contrato, somente serão consideradas efetuadas se entregues através de protocolo, endereçadas diretamente ao MUNICÍPIO ou à CONTRATADA, e deverão conter, bem legível, a data do recebimento e o nome do remetente.

DÉCIMA SÉTIMA

Faz parte integrante do presente Contrato o "Memorial Descritivo" fornecido pela Divisão de Patrimônio, efetuado quando da entrada da CONTRATADA na Escola Municipal

PARÁGRAFO ÚNICO -

A CONTRATADA é responsável, direta e exclusiva, enquanto durar o presente termo, pelo conteúdo do memorial citado no artigo anterior, ficando obrigada a comunicar à Diretoria de Educação, imediatamente, qualquer fato que venha ocorrer com os pertences desta Escola, bem como o prédio Escolar.

DÉCIMA OITAVA - DO FORO

As parte signatárias deste Contrato elegem, com exclusão de qualquer outro, por mais privilegiado que seja, o foro da Comarca de Maringá - Pr., para julgar as causas, no que se refere a qualquer ação ou medida originada ou referente a este contrato

E, por se acharem justos e contratados, firmam o presente em todas as vias de início referidas, destinadas uma à CONTRATADA e as demais ao MUNICÍPIO, diante das testemunhas abaixo indicadas.

Maringá, 01 de agosto de 1991.

Testemunhas:

Assinaturas

Nome:
CPF:

Nome:
CPF:

ANEXO I

Das multas para as escolas

01. Pela falta de material pedagógico	500 V.R.F.
02. Por exceder o máximo de 35 alunos na sala de aula	1.000 V.R.F.
03. Pela extinção de turma	1.000 V.R.F.
04. Pela ausência de crianças na sala de aula	1.000 V.R.F.
05. Pela ausência de funcionários na escola	500 V.R.F.
06. Por não garantir a merenda escolar dentro dos padrões estabelecidos pela Diretoria de Educação	1.000 V.R.F.
07. Pela falta de higiene e limpeza no ambiente escolar	500 V.R.F.
08. Pela desobediência ao calendário escolar	1.000 V.R.F.

09. Pelo não cumprimento de 4 horas diárias de aula por turma ...	1.000 V.R.F.
10. Pela não garantia de reforço escolar nos moldes estabelecidos pela Diretoria de Ensino	1.000 V.R.F.
11. Pela não garantia do número mínimo de 50% do pessoal docente e técnico-pedagógico participar da sociedade	2.000 V.R.F.
12. Pela falta de reunião prevista no calendário	1.000 V.R.F.
13. Por substituições de professores sem anuência da Diretoria de Educação	500 V.R.F.

14. Pela falta do relatório mensal sem anuência da Diretoria de Educação 500 V.R.F.
15. Pela falta de documentação escolar dentro dos padrões da Diretoria de Educação 1.000 V.R.F.
16. Pela não garantia do corpo docente, conforme "Memorial Descritivo" 500 V.R.F.
17. Pela não garantia da distribuição da carga horária dos professores, no máximo de 40 horas semanais, respeitando 04 (quatro) horas de disponibilidade 1.000 V.R.F.
18. Pela não garantia da criança, de Pais e Mestres para avaliação, controle e deliberação sobre as despesas de manutenção da escola 500 V.R.F.
19. Pela não participação dos alunos nos eventos culturais, esportivos, recreativos, promovidos ou recomendados pela Diretoria de Educação 500 V.R.F.
20. Pela não participação dos professores e técnicos administrativos nas

- sessões de estudos, cursos e outras atividades afins, promovidas e as recomendada pela Diretoria de Educação 500 V.R.F.
21. Pelo não cumprimento do Plano Curricular, Grade Curricular e Regimento Escolar, aprovados para as Escolas da Rede Municipal de Ensino 1.000 V.R.F.
22. Pela não integração escola-comunidade através da criança e desenvolvimento do Clube de Mães e APM, de acordo com a orientação da Diretoria de Educação 1000 V.R.F.
23. Pela cobrança de taxas de matrículas ou de qualquer outra espécie, assim como a venda de materiais didáticos com fins lucrativos, aos alunos 500 V.R.F.
24. Pela não prestação mensal documentada de contas, em formulário próprio, estabelecido pela Diretoria de Fazenda, e a apresentação de Relatório pedagógico mensais à Diretoria de Educação 1.000 V.R.F.

ANEXO II

Cardápio da Merenda Escolar

1 - Arroz carreteiro	(VCT = 383 calorias)
2 - Macarronada à bolonhesa ou sardinha	(VCT = 338 calorias)
3 - Sopa de legumes - macarrão e ovos - carnes	(VCT = 325 calorias)
4 - Arroz Doce	(VCT = 310 calorias)
5 - Sagu com groselha	(VCT = 336 calorias)
6 - Sopa creme de feijão com macarrão	(VCT = 361 calorias)
7 - Feijão tropeiro com linguiça	(VCT = 396 calorias)
8 - Baião de dois com fígado bovino	(VCT = 346 calorias)
9 - Arroz com frango	(VCT = 353 calorias)
10 - Leite com chocolate e biscoito doce	(VCT = 450 calorias)
11 - Sopa de fubá com charque	(VCT = 396 calorias)
12 - Canjica	(VCT = 385 calorias)
	(VCT = 387 calorias)
	(VCT = 459 calorias)

MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO

A Secretaria de Desenvolvimento Humano mantém, na Diretoria de Educação, uma equipe de profissionais que coordena os trabalhos técnico-pedagógicos como a supervisão, orientação, saúde, psicologia e das diversas áreas do conhecimento.

Este trabalho foi estruturado tendo em vista a proposta pedagógica do município, que é expressa num documento de 166 páginas com as diretrizes, objetivos, conteúdos, metodologias e avaliação.

Assim, de acordo com o Edital de Licitação, para a sociedade que administra a escola, cumprir a proposta curricular é condição indispensável para a continuidade do contrato com a Prefeitura.

DIRETRIZES PEDAGÓGICAS

A escola é uma instância da sociedade com pessoas e condições concretas.

A definição do seu papel depende da função social que se quer dar a ela. A sociedade brasileira é dividida em classes sociais, caracterizada pela

concentração de 50% de rendas nas mãos de 10% da população, com o agravante de 1% ficar com 16% da riqueza; em contraposição a essa situação, 70% ganham até três salários mínimos.

Os reflexos de tal situação social na escola são os 7 a 8 milhões de brasileiros que não chegam a ingressar na escola e de cada 100 alunos ao entrarem, 16 terminam a 8ª série do 1º grau.

Constatamos pelos números que a democratização da escola é um direito, mas não um fato. A proclamada democratização da escola no Brasil, está distante de concretizar-se.

Ao lado desse quadro de grandes desigualdades sociais, os governantes do Brasil não têm priorizado a educação. Constata-se pelas condições precárias das escolas, falta de infra-estrutura para garantir condições para desenvolver atividades pedagógicas, indignas condições salariais do professor, oferta de salas que nem sempre atende à demanda da população, a não qualificação do professor, etc.

O compromisso da Secretaria do Desenvolvimento Humano é tentar, nas Escolas Municipais, reverter esse quadro de fracasso escolar, buscando as mais variadas estratégias, desde a diminuição dos alunos por sala de aula, melhor qualificação do professor, recursos materiais para melhor desenvolvimento das atividades pedagógicas. O resultado apresenta-se pela diminuição da reprovação e projetos visando melhor qualidade do que se aprende. Mas, mesmo assim, a perseguição às metas de ingresso e permanência do aluno sofre limites, pois atingi-la, em sua plenitude, depende de mudanças estruturais.

A proposta pedagógica nas escolas municipais é de que em todas as

atividades, a preocupação seja com o desvelamento do real. O real é conhecido levando-se em consideração a produção e as relações sociais, sem deixar de analisar a especificidade do Brasil, sua história econômica, política e social.

O desnudar da sociedade exige desenvolver no aluno a capacidade de observar, analisar, interpretar e pensar criticamente a realidade tendo em vista a sua transformação.

Além da preocupação básica de pensar criticamente a realidade, a escola deve ter outras preocupações, assim como:

- transmitir a todos os alunos os saberes que fazem parte da vida cotidiana:

- criar condições de entendimento dos saberes fundamentais (leitura e escritas, bases matemáticas; formas de expressão);

- criar condições de entendimento dos saberes tecnológicos, econômicos e jurídicos (problemas de produção, de troca e de consumos, direitos do indivíduo em diversos domínios, conhecimentos dos objetos da vida diária, etc.

- conscientizar os alunos das possibilidades humanas no que se refere à atividade corporal, à criação estética e ao trabalho manual.

O ensino deve preocupar-se em construir alguns conceitos, tais como:

- a realidade como ponto de partida e simultaneamente o ponto de chegada. Dela se extraem os elementos para pensar o mundo. Por isso é a realidade de cada um, rural ou urbana, pobre ou rica, que permite entender o Brasil e o mundo em maior nível de generalizações:

- o confronto com essa realidade, a cada instante, permite desenvolver cada vez mais a apreensão;

- a importância de confrontar as necessidades humanas fundamentais e seu modo de satisfação na sociedade;

- a compreensão crítica do modo pela qual se representam os elementos da realidade e como estes se dão na prática cotidiana, com suas relações causais e circunstanciais, resultantes das abstrações, das generalizações.

O conhecimento se constrói, assim, a partir da prática. Com esse novo conhecimento, pode-se ter outra prática no nosso dia-a-dia e, portanto, também nova maneira de entender o mundo.

É importante ter sempre a preocupação de se considerar o nível de compreensão do aluno, ouvi-lo para colher seu conteúdo, enquanto ponto

de partida para reflexão de suas próprias experiências e de outras situações reais.

Ao professor cabe inteirar na aprendizagem do aluno, em razão de sua maior experiência, conhecimentos técnicos, teóricos e opção política.

A mediação escolar não pode acontecer na relação apenas professor e aluno. A vida em grupo é importante. O professor deve assumir sem procurar ingenuamente fundir-se no grupo de alunos como seu membro. Não deve renunciar ao seu papel específico que é o daquele que deve ter maior experiência, conhecimentos técnicos de ensino, opção política e o mediador entre as atividades dos alunos e a realidade social.

A didática do professor deve responder às necessidades dos alunos, não só de aprendizagem, mas também de participação, compromisso social, brincadeira, alegria, etc...

O professor comprometido com a aprendizagem do aluno da escola pública em cada etapa, aspecto do currículo, planeja seu trabalho em função dos fins pretendidos e da realidade concreta que os determina. Toda ação deve ser acompanhada de reflexão. Planejar sempre, a cada progresso do aluno, para que ele consiga mais. A cada insucesso do aluno, uma mudança, para que ele aprenda o que deseja e precisa aprender.

O papel do professor ao utilizar o livro didático é de fazer um uso crítico desse material e desvendar a ideologia subjacente. É preciso que ele seja encarado como ponto de apoio para o estudo do aluno e não como guia-mestre do desenvolvimento do trabalho docente.

Outro elemento, importante no currículo é a avaliação. A avaliação só tem sentido se tiver como ponto de partida e ponto de chegada o processo pedagógico para que, identificadas as causas do sucesso ou do fracasso, sejam estabelecidas estratégias de enfrentamento da situação. Não deve servir, como em geral se faz, para penalizar o aluno. Deve ser um processo permanente que, à luz de uma teoria do conhecimento, possibilite acompanhar e interferir no processo, à medida que penetre em sua complexidade. Avaliação deve ser colocada a favor da aprendizagem do aluno, deve adequar o currículo a cada momento da aprendizagem. O resultado da avaliação, passa a ser fonte de reflexão e redefinição das propostas pedagógicas e do currículo.

Com essas diretrizes, as escolas organizam o trabalho sob o acompanhamento constante da equipe de ensino da Diretoria da Educação do município.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DIRETORIA DE EDUCAÇÃO

ESCOLA

DATA

HORÁRIO

1. Em edital visível consta:

- | | |
|--|-----------------|
| 1.1 - Calendário Escolar | () sim () não |
| 1.2 - Quadro de Funcionários | () sim () não |
| 1.3 - Horário de Funcionamento da Escola | () sim () não |
| 1.4 - Horário de Trabalho | () sim () não |
| 1.5 - Grade curricular | () sim () não |
| 1.6 - Horário de Funcionamento da Biblioteca | () sim () não |
| 1.7 - Cardápio | () sim () não |

2. Horário de Funcionamento da Biblioteca
Manhã Tarde Noite

3. Professores Ausentes:

Motivo:
Motivo:
Motivo:

4. Número de alunos

TURMAS

Nº Matrículas
Transferidos
Infrequentes
Faltosos
Presentes

5. Material Pedagógico

5.1 Existência

Integral () Parcial () Ausência ()

5.2 Adequação

Total () Parcial () Inadequado ()

5.3 - Uso

Constante () Esporádico () Nenhum ()

6. Biblioteca

6.1 - Funcionamento

Integral () Parcial () Fechada ()

6.2 - Recursos

Muitos () Poucos () Inexistentes ()

6.3 - Uso

Contínuo ()

7. Livros de Chamada

7.1 - Informações

Totais () Parciais () Nenhuma ()

7.2 - Conservação
Bom () Regular () Péssimo ()

8. Limpeza no Ambiente Escolar
Total () Parcial () Nenhuma ()

9. Secretaria

9.1 - Pasta individual do aluno:
Completa () Incompleta ()

9.2 - Livro Ponto Assinado Regularmente
Sim () Não ()

9.3 - Movimento Escolar do Mês
Completo () Incompleto ()
Informações Corretas () Informações Incorretas ()

9.4 - Boletim de Apuração Bimestral do Rendimento Escolar
Completo () Incompleto ()

10. Direção

10.1 - Presença do diretor
Sim () Não ()

10.2 - Livro Ata de Reuniões Administrativas:
Existe () Inexistente ()
Registro de todas reuniões:
Sim () Não ()

10.3 - Relatório Mensal de Frequência
Sim () Não ()

10.4 - Quadro de Demanda e Suprimento
Sim () Não ()

11. Supervisão

11.1 - Presença da Supervisão
Sim () Não ()

11.2 - Plano de Trabalho proposto pela Diretoria de Educação.
Adequação Total () Adequação Parcial () Inadequação ()

11.3 - Registro e Acompanhamento de Sugestões dadas.
Existente () Não existente ()
Adequação ao Plano () Inadequação ao Plano ()

11.4 - Sessões de Estudos
Realizadas () Não realizadas ()
Registro () Não Registro ()

11.5 - Ata de Conselho de Classe:
Existente () Não existente ()

11.6 - Necessidade do "reforço" para os alunos com dificuldades na

aprendizagem.

Sim () Não ()

A dinâmica de reforço utilizada na escola é condigente com a proposta da Diretoria de Educação

11.7 - Relatório Pedagógico Mensal
Existente () Não existente ()

12. Orientação Educacional:

12.1 - Plano de Trabalho proposto pela Diretoria de Educação.
Adequação Total () Adequação Parcial () Inadequação ()

12.2 - Trabalho do A.P.M.
Atuante () Não atuante ()

12.3 - Reuniões da A.P.M.
Semanal () Quinzenal () Mensal ()

12.4 - Ata das Reuniões da A.P.M.
Existente () Não existente ()

12.5 - Reunião de Clube de Mães
Semanal () Quinzenal () Mensal ()

12.6 - Ata do Clube de Mães
Existente () Não existente ()

12.7 - Existência do Conselho de Pais e Mestres
Sim () Não ()

12.8 - Relatório de Encaminhamento nos Programas de Saúde:
Odontológico () Médico () Fonoaudiológico () Oftalmológico ()

12.9 - Trabalho pedagógico das Campanhas de Saúde Pública:
Realizados () Não realizados ()

13. Psicologia

13.1 - Presença da Psicóloga
Sim () Não ()

13.2 - Plano de Trabalho proposto pela Diretoria de Educação:
Adequação Total () Adequação () Inadequação ()

13.3 - Reuniões:
Realizadas () Não Realizadas ()

13.4 - Relatório Pedagógico Mensal:
Existente () Não existente ()

13.5 - Encaminhamento de crianças com dificuldades emocionais ou neurológicas.

Ocorrido () Não ocorrido ()

13.6 - Participação do psicólogo nos trabalhos pedagógicos
Satisfatório () Não satisfatório ()

Alguns esclarecimentos

Em virtude da implantação de um novo sistema, várias questões de ordem funcional surgem, dentre as quais destacamos algumas de caráter mais abrangente:

1) Na hipótese de professores que se tornarem sócios de alguma empresa, os mesmos deverão se desvincular do Quadro de Funcionários do Município somente no ato da assinatura do contrato, isto é, se a empresa de que participa foi a vencedora da licitação.

2) Na hipótese de um professor do Quadro Municipal se interessar em ser contratado por uma empresa que esteja administrando uma das escolas, poderá fazê-lo, desde que tenha horário disponível e não seja na mesma escola em que

já ministra aulas pelo Município.

3) Com relação aos professores estatutários, estáveis efetivos e temporários poderão ser cedidos para a escola cooperativa, desde que concordem.

4) APOSENTADORIA:

O professor, retirando-se do Quadro de Funcionários do Município, poderá inscrever-se como autônomo na escola cooperativa, caso em que passa a recolher para o INSS, através de carnê

A aposentadoria reger-se-a pelo artigo 202 da Constituição Federal (pela média dos 36 últimos salários de contribuição, corrigidos mês a mês).

5) Da Correção do Custo-Aluno-Mês.

O valor do Custo-Aluno-Mês estabelecido por ocasião da licitação, será reajustado mensalmente obedecendo uma metodologia própria, conforme item 06 (seis) do Edital de Licitação, em que será utilizado como índice de correção mensal, a coluna 05 (cinco) do índice de preço ao consumidor Brasil, da Fundação Getúlio Vargas, publicada na revista Conjuntura Econômica.

RECOMENDAÇÕES

Como recomendação para os que pretendam inovar o sistema público de ensino, adotando estes princípios, cabe ressaltar.

- * Que a equipe de implantação tenha claro o significado real dessa mudança. A mudança de postura da situação de empregado para a situação de patrão deve ter a sua gênese e sustentação na Equipe Coordenadora;

- * Que se organize um sistema completo de acompanhamento e supervisão do cumprimento do Contrato para que a Escola Cooperativa sinta no Poder Público a comunidade presente, cobrando no retorno dos impostos que paga.

- * Que as dificuldades que aparecem não devem desencorajar a iniciativa, porque em última instância está a comunidade escolar: pais, alunos e professores, e essa conscientização é um processo que pode levar tempo.

A N E X O 2

APURACAO DO CUSTO MEDIO COM PESSOAL - ESCOLAS COOPERATIVAS
 BASE: MAIO/199 - EM CR\$ (CRUZEIROS REAIS)

ESCOLA	No ALUNOS	CUSTO TOTAL		
		DOCENTES	NAO-DOCENTES	PESSOAL
A	415	197,885.90	39,880.99	237,766.89
B	454	188,213.65	44,866.11	233,079.77
C	506	190,351.96	39,880.99	230,232.95
D	325	140,049.02	39,880.99	179,930.01
E	865	365,325.63	49,851.24	415,176.87
TOTAIS	2565	1,081,826.16	214,360.32	1,296,186.48
CUSTO MEDIO		421.76	83.57	505.34

APURACAO DO CUSTO MEDIO COM PESSOAL - ESCOLAS NAO-COOPERATIVAS
 BASE: MAIO/199 - EM CR\$ (CRUZEIROS REAIS)

ESCOLA	No ALUNOS	CUSTO TOTAL		
		DOCENTES	NAO-DOCENTES	PESSOAL
F	184	131,194.83	96,268.62	227,463.45
G	209	305,185.39	110,049.06	415,234.44
H	325	314,839.97	130,260.18	445,100.15
TOTAIS	718	751,220.18	336,577.86	1,087,798.04
CUSTO MEDIO		1,046.27	468.77	1,515.04

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE

ESCOLA "A" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT.	REM.TOTAL	REM.TOTAL
		MENSAL	MENSAL	ANUAL
PROF. 1a./4a.	11	369,691.58	4,066,607.38	48,799,288.56
PROF.AUXILIAR	6	369,691.58	2,218,149.48	26,617,793.76
PROF.REGENTE PRE:	1	369,691.58	369,691.58	4,436,298.96
PROF.C/PROV.HORA:	603	5,560.75	3,353,132.25	40,237,587.00
CUSTO REMUNER.			10,007,580.69	120,090,968.28
ENC.SOC.(64,78%):			6,482,910.77	77,794,929.25
CUSTO PES.DOC.			16,490,491.46	197,885,897.53
No ALUNOS	415			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				476.83

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE

ESCOLA "A" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT.	REM.TOTAL	REM.TOTAL
		MENSAL	MENSAL	ANUAL
DIRETOR	1	1,251,329.60	1,251,329.60	15,015,955.20
SUPERVISOR	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
ORIENTADOR EDUC.:	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
PSICOLOGO	1	511,882.00	511,882.00	6,142,584.00
SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.BIBLIOTECA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
ZELADOR	3	252,110.07	756,330.21	9,075,962.52
MERENDEIRA	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
VIGILANTE	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
CUSTO REMUNER.			6,308,876.30	24,202,566.72
ENC.SOC.(64,78%):			4,086,890.07	15,678,422.72
CUSTO PES.N-DOC.:			10,395,766.37	39,880,989.44
No ALUNOS	415			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				96.10

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE
 ESCOLA "B" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT. MENSAL	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
PROF. 1a./4a.	8	369,691.58	2,957,532.64	35,490,391.68
PROF.AUXILIAR	4	369,691.58	1,478,766.32	17,745,195.84
PROF.REGENTE PRE:	4	369,691.58	1,478,766.32	17,745,195.84
PROF.C/PROV.HORA:	648	5,560.75	3,603,366.00	43,240,392.00
CUSTO REMUNER.			9,518,431.28	114,221,175.36
ENC.SOC.(64,78%):			6,166,039.78	73,992,477.40
CUSTO PES.DOC.			15,684,471.06	188,213,652.76
Nº ALUNOS	454			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				414.57

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE
 ESCOLA "B" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT. MENSAL	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
DIRETOR	1	1,251,329.60	1,251,329.60	15,015,955.20
SUPERVISOR	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
ORIENTADOR EDUC.	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
PSICOLOGO	1	511,882.00	511,882.00	6,142,584.00
SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.BIBLIOTECA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
ZELADOR	4	252,110.07	1,008,440.28	12,101,283.36
MERENDEIRA	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
VIGILANTE	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
CUSTO REMUNER.			6,560,986.37	27,227,887.56
ENC.SOC.(64,78%):			4,250,206.97	17,638,225.56
CUSTO PES.N-DOC.:			10,811,193.34	44,866,113.12
Nº ALUNOS	454			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				98.82

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE
 ESCOLA "C" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT.	REM.TOTAL	REM.TOTAL
		MENSAL	MENSAL	ANUAL
PROF. 1a./4a.	11	369,691.58	4,066,607.38	48,799,288.56
PROF.AUXILIAR	6	369,691.58	2,218,149.48	26,617,793.76
PROF.REGENTE PRE:	2	369,691.58	739,383.16	8,872,597.92
PROF.C/PROV.HORA:	468	5,560.75	2,602,431.00	31,229,172.00
CUSTO REMUNER.			9,626,571.02	115,518,852.24
ENC.SOC.(64,78%):			6,236,092.71	74,833,112.48
CUSTO PES.DOC.			15,862,663.73	190,351,964.72
Nº ALUNOS	506			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				376.19

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE
 ESCOLA "C" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT.	REM.TOTAL	REM.TOTAL
		MENSAL	MENSAL	ANUAL
DIRETOR	1	1,251,329.60	1,251,329.60	15,015,955.20
SUPERVISOR	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
ORIENTADOR EDUC.	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
PSICOLOGO	1	511,882.00	511,882.00	6,142,584.00
SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.BIBLIOTECA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
ZELADOR	3	252,110.07	756,330.21	9,075,962.52
MERENDEIRA	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
VIGILANTE	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
CUSTO REMUNER.			6,308,876.30	24,202,566.72
ENC.SOC.(64,78%):			4,086,890.07	15,678,422.72
CUSTO PES.N-DOC.			10,395,766.37	39,880,989.44
Nº ALUNOS	506			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				78.82

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURACAO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE
ESCOLA "D" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICACAO	QUANT:	REM.UNIT.	REM.TOTAL	REM.TOTAL
		MENSAL	MENSAL	ANUAL
PROF. 1a./4a.	8	369,691.58	2,957,532.64	35,490,391.68
PROF.AUXILIAR	4	369,691.58	1,478,766.32	17,745,195.84
PROF.REGENTE PRE:	6	369,691.58	2,218,149.48	26,617,793.76
PROF.C/PROV.HORA:	77	5,560.75	428,177.75	5,138,133.00
CUSTO REMUNER.			7,082,626.19	84,991,514.28
ENC.SOC.(64,78%):			4,588,125.25	55,057,502.95
CUSTO PES.DOC.			11,670,751.44	140,049,017.23
Nº ALUNOS	325			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				430.92

FONTE: Diretoria de Educaçao, Prefeitura de Maringa.

APURACAO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE
ESCOLA "D" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICACAO	QUANT:	REM.UNIT.	REM.TOTAL	REM.TOTAL
		MENSAL	MENSAL	ANUAL
DIRETOR	1	1,251,329.60	1,251,329.60	15,015,955.20
SUPERVISOR	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
ORIENTADOR EDUC.	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
PSICOLOGO	1	511,882.00	511,882.00	6,142,584.00
SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.BIBLIOTECA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
ZELADOR	3	252,110.07	756,330.21	9,075,962.52
MERENDEIRA	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
VIGILANTE	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
CUSTO REMUNER.			6,308,876.30	24,202,566.72
ENC.SOC.(64,78%):			4,086,890.07	15,678,422.72
CUSTO PES.N-DOC.			10,395,766.37	39,880,989.44
Nº ALUNOS	325			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				122.71

FONTE: Diretoria de Educaçao, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE

ESCOLA "E" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT. MENSAL	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
PROF. 1a./4a.	13	369,691.58	4,805,990.54	57,671,886.48
PROF.AUXILIAR	12	369,691.58	4,436,298.96	53,235,587.52
PROF.REGENTE PRE:	5	369,691.58	1,848,457.90	22,181,494.80
PROF.C/PROV.HORA:	1328	5,560.75	7,384,676.00	88,616,112.00
CUSTO REMUNER.			18,475,423.40	221,705,080.80
ENC.SOC.(64,78%):			11,968,379.28	143,620,551.34
CUSTO PES.DOC.			30,443,802.68	365,325,632.14
Nº ALUNOS	865			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				422.34

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE

ESCOLA "E" - COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.UNIT. MENSAL	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
DIRETOR	1	1,251,329.60	1,251,329.60	15,015,955.20
SUPERVISOR	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
ORIENTADOR EDUC.:	1	1,012,282.00	1,012,282.00	12,147,384.00
PSICOLOGO	1	511,882.00	511,882.00	6,142,584.00
COORD.SERV.ESP.	3	1,012,282.00	3,036,846.00	36,442,152.00
SECRETARIA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
AUX.SECRETARIA	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
AUX.BIBLIOTECA	1	252,110.07	252,110.07	3,025,320.84
ZELADOR	4	252,110.07	1,008,440.28	12,101,283.36
MERENDEIRA	3	252,110.07	756,330.21	9,075,962.52
VIGILANTE	2	252,110.07	504,220.14	6,050,641.68
CUSTO REMUNER.			10,102,052.51	30,253,208.40
ENC.SOC.(64,78%):			6,544,109.62	19,598,028.40
CUSTO PES.N-DOC.:			16,646,162.13	49,851,236.80
Nº ALUNOS	865			
CUSTO ALUNO/ANO				
EM CR\$				57.63

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE

ESCOLA "F" - NAO-COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.TOTAL	REM.TOTAL
:	:	MENSAL	ANUAL
PROF. Pre/4a.	5	2,858,393.84	34,300,726.08
PROF.AUXILIAR	4.5	2,102,777.98	25,233,335.76
PROF.REGENTE PRE:	2	1,292,924.48	15,515,093.76
PROF.C/PROV.HORA:	31.5	282,245.50	3,386,946.00
PROF.VOLANTE	2	98,506.00	1,182,072.00
CUSTO REMUNER.	:	6,634,847.80	79,618,173.60
ENC.SOC.(64,78%):	:	4,298,054.40	51,576,652.86
CUSTO PES.DOC.	:	10,932,902.20	131,194,826.46
Nº ALUNOS	184	:	:
CUSTO ALUNO/ANO	:	:	:
EM CR\$:	:	713.02

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE

ESCOLA "F" - NAO-COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.TOTAL	REM.TOTAL
:	:	MENSAL	ANUAL
DIRETOR	1	1,316,022.92	15,792,275.04
SUPERVISOR	1	1,036,053.70	12,432,644.40
ORIENTADOR EDUC.	1	620,940.10	7,451,281.20
PSICOLOGO	1	511,882.00	6,142,584.00
SECRETARIA	1	308,052.00	3,696,624.00
ZELADOR	3	785,425.76	9,425,109.12
MERENDEIRA	1	290,166.52	3,481,998.24
VIGILANTE	-	-	-
CUSTO REMUNER.	:	4,868,543.00	58,422,516.00
ENC.SOC.(64,78%):	:	3,153,842.16	37,846,105.86
CUSTO PES.N-DOC.	:	8,022,385.16	96,268,621.86
Nº ALUNOS	184	:	:
CUSTO ALUNO/ANO	:	:	:
EM CR\$:	:	523.20

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE

ESCOLA "G" - NAO-COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
PROF. Pre/4a.	6	3,524,787.75	42,297,453.00
PROF.AUXILIAR	4.5	3,969,381.75	47,632,581.00
PROF.REGENTE PRE:	1	592,715.55	7,112,586.60
PROF.C/PROV.HORA:	481	6,852,374.81	82,228,497.72
PROF.VOLANTE	16	494,722.08	5,936,664.96
CUSTO REMUNER.		15,433,981.94	185,207,783.28
ENC.SOC.(64,78%):		9,998,133.50	119,977,602.01
CUSTO PES.DOC.		25,432,115.44	305,185,385.29
Nº ALUNOS	209		
CUSTO ALUNO/ANO			
EM CR\$			1460.22

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE

ESCOLA "G" - NAO-COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
DIRETOR	1	1,316,022.92	15,792,275.04
SUPERVISOR	1	1,036,053.70	12,432,644.40
ORIENTADOR EDUC.	1	1,062,896.10	12,754,753.20
PSICOLOGO	1	545,911.52	6,550,938.24
AUX.SECRETARIA	1	302,052.00	3,624,624.00
ZELADOR	2	517,091.76	6,205,101.12
MERENDEIRA	2	524,471.00	6,293,652.00
VIGILANTE	1	260,954.76	3,131,457.12
CUSTO REMUNER.		5,565,453.76	66,785,445.12
ENC.SOC.(64,78%):		3,605,300.95	43,263,611.35
CUSTO PES.N-DOC.		9,170,754.71	110,049,056.47
Nº ALUNOS	209		
CUSTO ALUNO/ANO			
EM CR\$			526.55

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL DOCENTE
 ESCOLA "H" - NAO-COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
PROF. Pre/4a.	7	4,237,572.79	50,850,873.48
PROF.AUXILIAR	6.5	3,742,216.89	44,908,602.68
PROF.REGENTE PRE:	1	534,264.38	6,411,172.56
PROF.C/PROV.HORA:	594	6,217,597.54	74,611,170.48
PROF.VOLANTE	16	494,722.08	5,936,664.96
PROF.PROJ.ESP.	1	695,864.40	8,350,372.80
CUSTO REMUNER.		15,922,238.08	191,066,856.96
ENC.SOC.(64,78%):		10,314,425.83	123,773,109.94
CUSTO PES.DOC.		26,236,663.91	314,839,966.90
Nº ALUNOS	325		
CUSTO ALUNO/ANO			
EM CR\$			968.74

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL COM PESSOAL NAO-DOCENTE
 ESCOLA "H" - NAO-COOPERATIVA - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT:	REM.TOTAL MENSAL	REM.TOTAL ANUAL
DIRETOR	1	1,376,462.56	16,517,550.72
SUPERVISOR	1	1,932,888.42	23,194,661.04
ORIENTADOR EDUC.:	1	1,314,709.82	15,776,517.84
PSICOLOGO	1	506,141.00	6,073,692.00
SECRETARIA	1	396,888.00	4,762,656.00
ZELADOR	3	787,339.01	9,448,068.12
MERENDEIRA	2	273,151.76	3,277,821.12
CUSTO REMUNER.		6,587,580.57	79,050,966.84
ENC.SOC.(64,78%):		4,267,434.69	51,209,216.32
CUSTO PES.N-DOC.:		10,855,015.26	130,260,183.16
Nº ALUNOS	325		
CUSTO ALUNO/ANO			
EM CR\$			400.80

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

DEMONSTRATIVO DE APURAÇÃO DOS ENCARGOS SOCIAIS

ESPECIFICAÇÃO	PERCENTUAL
IAPAS - Salario percebido mes	20.00
SAT (Segundo Acidente Trabalho)	2.00
FGTS	8.00
Sub-Total	30.00
Férias	10.83
Férias 1/3 - Remuneração	3.61
Abono pecunário férias	2.78
Aviso Prévio	2.52
Auxílio Doença	0.91
INCRA	0.20
SESC	1.60
Sub-Total	22.45
13. Salário	10.83
Vale Transporte	1.50
Sub-Total	12.33
T O T A L	64.78

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO OUTROS CUSTOS CORRENTES (NAO INCLUI MERENDA ESCOLAR)
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS
 PEQUENO, MEDIO E GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em CR\$

ESPECIFICAÇÃO	PEQUENO PORTE	CUSTO ANUAL - CR\$ MEDIO PORTE	GRANDE PORTE
Mat.exp.e pedag.	29,462.51	36,104.50	60,857.85
Mat.limp.e higiene:	16,664.69	16,039.46	19,933.92
Manut.biblioteca	6,215.06	6,215.06	6,215.06
Serv.terceiros	5,104.58	7,345.44	9,710.34
Mat.esportivo	3,709.16	3,709.16	5,063.09
Mat.equip.cozinha	2,451.78	3,810.77	4,267.37
Mat.farmacia	336.62	336.62	338.12
Mat.cosumo cozinha:	516.96	516.96	621.94
CUSTO ANUAL-CR\$	64,461.36	74,077.97	107,007.69

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE EXPEDIENTE E PEDAGOGICO
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - PEQUENO PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
	: ANUAL :	UNITARIO	TOTAL
almofada p/carimbo	: 2 :	6,830.00	: 13,660.00
apontadores	: 10 :	545.00	: 5,450.00
barbante	: 12 :	6,870.00	: 82,440.00
bobinas p/maq.calc.	: 24 :	2,200.00	: 52,800.00
borrachas	: 53 :	28,950.00	: 1,534,350.00
caderno brochura	: 4 :	156,000.00	: 624,000.00
caneta esfer.azul	: 120 :	600.00	: 72,000.00
caneta esfer.preta	: 120 :	600.00	: 72,000.00
caneta esfer.verm.	: 120 :	600.00	: 72,000.00
caneta hidrog.c/12	: 12 :	12,520.00	: 150,240.00
cartolina americana	: 120 :	850.00	: 102,000.00
cesto de lixo	: 12 :	6,945.00	: 83,340.00
chapa isopor 50 cm	: 120 :	15,945.00	: 1,913,400.00
clips 500 gr	: 24 :	9,515.00	: 228,360.00
cola 90 g	: 180 :	1,805.00	: 324,900.00
cola tenaz	: 48 :	13,240.00	: 635,520.00
corretivo liquido	: 12 :	3,670.00	: 44,040.00
cortador papel	: 1 :	230,000.00	: 230,000.00
diluyente p/corretivo	: 12 :	2,870.00	: 34,440.00
envelope corretivo	: 24 :	1,270.00	: 30,480.00
estiletes	: 2 :	4,690.00	: 9,380.00
fita crepe	: 216 :	5,897.00	: 1,273,752.00
fita durex	: 144 :	3,450.00	: 496,800.00
fita p/maq.calcular	: 12 :	5,800.00	: 69,600.00
fita p/maq.escrever	: 12 :	4,470.00	: 53,640.00
giz branco	: 360 :	1,440.00	: 518,400.00
giz colorido	: 180 :	1,375.00	: 247,500.00
giz de cera	: 120 :	5,020.00	: 602,400.00
gouache 250 gr.	: 120 :	9,660.00	: 1,159,200.00
grampeador	: 3 :	61,220.00	: 183,660.00
grampo p/grampeador	: 24 :	7,425.00	: 178,200.00
lapis borracha	: 24 :	1,325.00	: 31,800.00
lapis de cor	: 555 :	7,780.00	: 4,317,900.00
lapis preto	: 3085 :	520.00	: 1,604,200.00
limpa tipos	: 24 :	1,255.00	: 30,120.00
livro ata 100 fl.	: 2 :	9,050.00	: 18,100.00
livro caixa 100 fl.	: 2 :	7,890.00	: 15,780.00
livro protocolo	: 1 :	5,820.00	: 5,820.00
papel almaço c/pauta:	: 720 :	80.00	: 57,600.00
papel almaço s/pauta:	: 480 :	80.00	: 38,400.00
papel camurça	: 120 :	750.00	: 90,000.00
papel carbono	: 360 :	446.90	: 160,884.00
papel crepon	: 1080 :	730.00	: 788,400.00
papel dobradura	: 600 :	230.00	: 138,000.00
papel jornal	: 60 :	7,985.00	: 479,100.00
papel laminado	: 360 :	750.00	: 270,000.00
papel manilha 13 kg	: 12 :	29,390.00	: 352,680.00
papel sulfite	: 120000 :	32.84	: 3,940,800.00

pasta AZ	:	20	:	7,390.00	:	147,800.00
pasta elastica	:	30	:	1,080.00	:	32,400.00
pasta grampo trilho	:	30	:	810.00	:	24,300.00
pasta suspensa	:	900	:	1,595.00	:	1,435,500.00
percevejo	:	12	:	1,580.00	:	18,960.00
perfurador papel	:	2	:	26,695.00	:	53,390.00
pincel atomico	:	24	:	17,350.00	:	416,400.00
plastico transpar.	:	144	:	100.00	:	14,400.00
regua 30 cm	:	400	:	565.00	:	226,000.00
stencil a alcool	:	12	:	77,445.00	:	929,340.00
stencil a tinta	:	12	:	44,775.00	:	537,300.00
tesoura peq.s/ponta	:	150	:	11,000.00	:	1,650,000.00
tesouras	:	6	:	49,535.00	:	297,210.00
tinta p/almofada	:	1	:	4,670.00	:	4,670.00
tinta p/pincel atom.:	:	60	:	3,955.00	:	237,300.00

CUSTO ANUAL - CR\$						29,462.51
--------------------	--	--	--	--	--	-----------

FONTE: Diretoria de Educaçao, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE EXPEDIENTE E PEDAGOGICO
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - MEDIO PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
almofada p/carimbo	2	6,830.00	13,660.00
apontadores	10	545.00	5,450.00
barbante	12	6,870.00	82,440.00
bobinas p/maq.calc.	48	2,200.00	105,600.00
borrachas	75	28,950.00	2,171,250.00
caderno brochura	7	156,000.00	1,092,000.00
caneta esfer.azul	120	600.00	72,000.00
caneta esfer.preta	120	600.00	72,000.00
caneta esfer.verm.	120	600.00	72,000.00
caneta hidrog.c/12	12	12,520.00	150,240.00
cartolina americana	240	850.00	204,000.00
cesto de lixo	12	6,945.00	83,340.00
chapa isopor 50 cm	120	15,945.00	1,913,400.00
clips 500 g	24	9,515.00	228,360.00
cola 90 g	180	1,805.00	324,900.00
cola tenaz	48	13,240.00	635,520.00
corretivo liquido	12	3,670.00	44,040.00
cortador papel	1	230,000.00	230,000.00
diluyente p/corretivo	12	2,870.00	34,440.00
envelope corretivo	24	1,270.00	30,480.00
estiletes	2	4,690.00	9,380.00
fita crepe	216	5,897.00	1,273,752.00
fita durex	144	3,450.00	496,800.00
fita p/maq.calcular	12	5,800.00	69,600.00
fita p/mar.escrever	24	4,470.00	107,280.00
giz branco	360	1,440.00	518,400.00
giz colorido	180	1,375.00	247,500.00
giz de cera	120	5,020.00	602,400.00
grampeador	3	61,220.00	183,660.00
grampo p/grampeador	24	7,425.00	178,200.00
lapis borracha	30	1,325.00	39,750.00
lapis de cor	780	7,780.00	6,068,400.00
lapis preto	4350	520.00	2,262,000.00
limpa tipos	24	1,255.00	30,120.00
livro ata 100 fl.	2	9,050.00	18,100.00
livro caixa 100 fl.	2	7,890.00	15,780.00
livro protocolo	1	5,820.00	5,820.00
papel almaço c/pauta	720	80.00	57,600.00
papel almaço s/pauta	480	80.00	38,400.00
papel camurça	120	750.00	90,000.00
papel carbono	360	446.90	160,884.00
papel crepon	1080	730.00	788,400.00
papel dobradura	600	230.00	138,000.00
papel jornal	60	7,985.00	479,100.00
papel laminado	360	750.00	270,000.00
papel manilha 13 kg	12	29,390.00	352,680.00

papel sulfite	:144000 :	32.84 :	4,728,960.00
pasta AZ	: 20 :	7,390.00 :	147,800.00
pasta elastica	: 30 :	1,080.00 :	32,400.00
pasta grampo trilho	: 30 :	810.00 :	24,300.00
pasta suspensa	: 900 :	1,595.00 :	1,435,500.00
percevejo	: 12 :	1,580.00 :	18,960.00
perfurador papel	: 2 :	26,695.00 :	53,390.00
pincel atomico	: 24 :	17,350.00 :	416,400.00
plastico transp.	: 120 :	100.00 :	12,000.00
regua 30 cm	: 400 :	565.00 :	226,000.00
stencil a alcool	: 24 :	77,445.00 :	1,858,680.00
stencil a tinta	: 24 :	44,775.00 :	1,074,600.00
tesoura peq.s/ponta	: 210 :	11,000.00 :	2,310,000.00
tesouras	: 6 :	49,535.00 :	297,210.00
tinta gouache 250 g	: 120 :	9,660.00 :	1,159,200.00
tinta p/almofada	: 1 :	4,670.00 :	4,670.00
tinta p/pincel atom.:	: 60 :	3,955.00 :	237,300.00

CUSTO ANUAL - CR\$:	36,104.50

FONTE: Diretoria de Educaçao, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE EXPEDIENTE E PEDAGOGICO
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
	: ANUAL :	UNITARIO	: TOTAL
almofada p/carimbo	: 2 :	6,830.00	: 13,660.00
apontadores	: 10 :	545.00	: 5,450.00
barbante	: 12 :	6,870.00	: 82,440.00
bobinas p/maq.calc.	: 72 :	2,200.00	: 158,400.00
borrachas	: 130 :	28,950.00	: 3,763,500.00
caderno brochura	: 15 :	156,000.00	: 2,340,000.00
caneta esfer.azul	: 120 :	600.00	: 72,000.00
caneta esfer.preta	: 120 :	600.00	: 72,000.00
caneta esfer.verm.	: 120 :	600.00	: 72,000.00
caneta hidrog.c/12	: 12 :	12,520.00	: 150,240.00
cartolina americana	: 240 :	850.00	: 204,000.00
cesto de lixo	: 12 :	6,945.00	: 83,340.00
chapa isopor 50 cm	: 120 :	15,945.00	: 1,913,400.00
clips 500 g	: 24 :	9,515.00	: 228,360.00
cola 90 g	: 180 :	1,805.00	: 324,900.00
cola tenaz	: 48 :	13,240.00	: 635,520.00
corretivo liquido	: 12 :	3,670.00	: 44,040.00
cortador papel	: 1 :	230,000.00	: 230,000.00
diluyente p/corretivo	: 12 :	2,870.00	: 34,440.00
envelope corretivo	: 24 :	1,270.00	: 30,480.00
estiletes	: 2 :	4,690.00	: 9,380.00
fita crepe	: 216 :	5,897.00	: 1,273,752.00
fita durex	: 144 :	3,450.00	: 496,800.00
fita p/maq.calcular	: 24 :	5,800.00	: 139,200.00
fita p/mar.escrever	: 24 :	4,470.00	: 107,280.00
giz branco	: 492 :	1,440.00	: 708,480.00
giz colorido	: 204 :	1,375.00	: 280,500.00
giz de cera	: 120 :	5,020.00	: 602,400.00
grampeador	: 3 :	61,220.00	: 183,660.00
grampo p/grampeador	: 24 :	7,425.00	: 178,200.00
lapis borracha	: 70 :	1,325.00	: 92,750.00
lapis de cor	: 1300 :	7,780.00	: 10,114,000.00
lapis preto	: 6500 :	520.00	: 3,380,000.00
limpa tipos	: 24 :	1,255.00	: 30,120.00
livro ata 100 fl.	: 2 :	9,050.00	: 18,100.00
livro caixa 100 fl.	: 2 :	7,890.00	: 15,780.00
livro protocolo	: 1 :	5,820.00	: 5,820.00
material laboratorio:	: 12 :	900,000.00	: 10,800,000.00
papel almaço c/pauta:	: 840 :	80.00	: 67,200.00
papel almaço s/pauta:	: 480 :	80.00	: 38,400.00
papel camurça	: 120 :	750.00	: 90,000.00
papel carbono	: 360 :	446.90	: 160,884.00
papel crepon	: 1080 :	730.00	: 788,400.00
papel dobradura	: 600 :	230.00	: 138,000.00
papel jornal	: 60 :	7,985.00	: 479,100.00
papel laminado	: 384 :	750.00	: 288,000.00

papel manilha 13 kg	:	24	:	29,390.00	:	705,360.00
papel sulfite	:	240000	:	32.84	:	7,881,600.00
pasta AZ	:	20	:	7,390.00	:	147,800.00
pasta elastica	:	30	:	1,080.00	:	32,400.00
pasta grampo trilho	:	30	:	810.00	:	24,300.00
pasta suspensa	:	1200	:	1,595.00	:	1,914,000.00
percevejo	:	12	:	1,580.00	:	18,960.00
perfurador papel	:	2	:	26,695.00	:	53,390.00
pincel atomico	:	36	:	17,350.00	:	624,600.00
plastico transp.	:	144	:	100.00	:	14,400.00
regua 30 cm	:	1000	:	565.00	:	565,000.00
stencil a alcool	:	24	:	77,445.00	:	1,858,680.00
stencil a tinta	:	24	:	44,775.00	:	1,074,600.00
tesoura peq.s/ponta	:	300	:	11,000.00	:	3,300,000.00
tesouras	:	6	:	49,535.00	:	297,210.00
tinta gouache 250 g	:	120	:	9,660.00	:	1,159,200.00
tinta p/almofada	:	1	:	4,670.00	:	4,670.00
tinta p/pincel atom.	:	60	:	3,955.00	:	237,300.00

CUSTO ANUAL - CR\$

60,857.85

FONTE: Diretoria de Educaçao, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE HIGIENE E LIMPEZA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - PEQUENO PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
	: ANUAL :	UNITARIO	TOTAL
agua sanitaria	: 60 :	1,200.00	: 72,000.00
alcool	: 120 :	2,093.00	: 251,160.00
bom bril c/48 pç.	: 240 :	11,480.00	: 2,755,200.00
capacho grande	: 3 :	108,000.00	: 324,000.00
cera amarela 18 l	: 12 :	71,820.00	: 861,840.00
cera incolor 18 l	: 12 :	71,820.00	: 861,840.00
cera vermelha 18 l	: 36 :	71,820.00	: 2,585,520.00
desentupidor de pia	: 1 :	19,350.00	: 19,350.00
desinfetante	: 240 :	2,668.00	: 640,320.00
detergente	: 480 :	2,000.00	: 960,000.00
escova p/lavar roupa:	: 36 :	1,490.00	: 53,640.00
escova sanitaria	: 36 :	1,990.00	: 71,640.00
esponja dupla face	: 72 :	1,300.00	: 93,600.00
flanela	: 12 :	1,520.00	: 18,240.00
fosforo	: 12 :	1,789.00	: 21,468.00
latao de lixo 100 l	: 1 :	51,470.00	: 51,470.00
papel hig.fardo c/50:	: 24 :	28,464.00	: 683,136.00
porta saboneteira	: 4 :	19,500.00	: 78,000.00
porta toalha metal	: 5 :	38,475.00	: 192,375.00
querozene	: 120 :	2,000.00	: 240,000.00
rodo de borracha	: 72 :	3,200.00	: 230,400.00
rodo de espuma	: 72 :	2,600.00	: 187,200.00
sabao em pedra	: 360 :	690.00	: 248,400.00
sabao em po	: 480 :	5,490.00	: 2,635,200.00
sabonete	: 72 :	980.00	: 70,560.00
saco de pano	: 72 :	2,154.00	: 155,088.00
saco para lixo	: 480 :	2,000.00	: 960,000.00
sapoleo 600 g	: 24 :	1,990.00	: 47,760.00
toalha de rosto	: 6 :	5,000.00	: 30,000.00
vassoura de caipira	: 120 :	4,700.00	: 564,000.00
vassoura de nylon	: 72 :	3,500.00	: 252,000.00
vassoura de pelo	: 36 :	4,500.00	: 162,000.00
vassoura piaçava	: 72 :	3,990.00	: 287,280.00
CUSTO ANUAL - CR\$			16,664.69

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE HIGIENE E LIMPEZA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - MEDIO PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
	: ANUAL :	UNITARIO	TOTAL
agua sanitaria	: 60 :	1,200.00	: 72,000.00
alcool	: 120 :	2,093.00	: 251,160.00
bom bril c/48 pç.	: 48 :	11,480.00	: 551,040.00
capacho grande	: 3 :	108,000.00	: 324,000.00
cera amarela 18 l	: 24 :	71,820.00	: 1,723,680.00
cera incolor 18 l	: 12 :	71,820.00	: 861,840.00
cera vermelha 18 l	: 36 :	71,820.00	: 2,585,520.00
desentupidor de pia	: 1 :	19,350.00	: 19,350.00
desinfetante	: 300 :	2,668.00	: 800,400.00
detergente	: 540 :	2,000.00	: 1,080,000.00
escova p/lavar roupa:	: 36 :	1,490.00	: 53,640.00
escova sanitaria	: 36 :	1,990.00	: 71,640.00
esponja dupla face	: 72 :	1,300.00	: 93,600.00
flanela	: 12 :	1,520.00	: 18,240.00
fosforo	: 12 :	1,789.00	: 21,468.00
latao de lixo 100 l	: 1 :	51,470.00	: 51,470.00
papel hig.fardo c/50:	: 36 :	28,464.00	: 1,024,704.00
porta saboneteira	: 4 :	19,500.00	: 78,000.00
porta toalha metal	: 5 :	38,475.00	: 192,375.00
querozene	: 120 :	2,000.00	: 240,000.00
rodo de borracha	: 84 :	3,200.00	: 268,800.00
rodo de espuma	: 84 :	2,600.00	: 218,400.00
sabao em pedra	: 360 :	690.00	: 248,400.00
sabao em po	: 480 :	5,490.00	: 2,635,200.00
sabonete	: 72 :	980.00	: 70,560.00
saco de pano	: 84 :	2,154.00	: 180,936.00
saco para lixo	: 480 :	2,000.00	: 960,000.00
sapoleo 600 g	: 24 :	1,990.00	: 47,760.00
toalha de rosto	: 6 :	5,000.00	: 30,000.00
vassoura de caipira	: 120 :	4,700.00	: 564,000.00
vassoura de nylon	: 72 :	3,500.00	: 252,000.00
vassoura de pelo	: 36 :	4,500.00	: 162,000.00
vassoura piaçava	: 72 :	3,990.00	: 287,280.00
CUSTO ANUAL - CR\$			16,039.46

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE HIGIENE E LIMPEZA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT	VALOR	VALOR
	ANUAL	UNITARIO	TOTAL
agua sanitaria	60	1,200.00	72,000.00
alcool	120	2,093.00	251,160.00
bom bril c/48 pç.	240	11,480.00	2,755,200.00
capacho grande	3	108,000.00	324,000.00
cera amarela 18 l	24	71,820.00	1,723,680.00
cera incolor 18 l	24	71,820.00	1,723,680.00
cera vermelha 18 l	36	71,820.00	2,585,520.00
desentupidor de pia	1	19,350.00	19,350.00
desinfetante	360	2,668.00	960,480.00
detergente	600	2,000.00	1,200,000.00
escova p/lavar roupa:	36	1,490.00	53,640.00
escova sanitaria	36	1,990.00	71,640.00
esponja dupla face	72	1,300.00	93,600.00
flanela	12	1,520.00	18,240.00
fosforo	12	1,789.00	21,468.00
latao de lixo 100 l	1	51,470.00	51,470.00
papel hig.fardo c/50:	48	28,464.00	1,366,272.00
porta saboneteira	4	19,500.00	78,000.00
porta toalha metal	5	38,475.00	192,375.00
querozene	120	2,000.00	240,000.00
rodo de borracha	84	3,200.00	268,800.00
rodo de espuma	96	2,600.00	249,600.00
sabao em pedra	360	690.00	248,400.00
sabao em po	480	5,490.00	2,635,200.00
sabonete	72	980.00	70,560.00
saco de pano	96	2,154.00	206,784.00
saco para lixo	480	2,000.00	960,000.00
sapoleo 600 g	24	1,990.00	47,760.00
toalha de rosto	6	5,000.00	30,000.00
vassoura de caipira	120	4,700.00	564,000.00
vassoura de nylon	72	3,500.00	252,000.00
vassoura de pelo	48	4,500.00	216,000.00
vassoura piaçava	96	3,990.00	383,040.00
CUSTO ANUAL - CR\$			19,933.92

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MANUTENÇÃO DA BIBLIOTECA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NÃO-COOPERATIVAS
 PEQUENO, MÉDIO E GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
	: ANUAL :	UNITARIO	TOTAL
atlas botânico	: 15 :	5,700.00 :	85,500.00
atlas de anatomia	: 3 :	25,000.00 :	75,000.00
atlas geografico Parana	: 20 :	9,554.00 :	191,080.00
atlas historico do Brasil:	: 30 :	5,018.00 :	150,540.00
atlas historico do Parana:	: 20 :	5,021.00 :	100,420.00
atlas zoologia	: 15 :	7,110.00 :	106,650.00
cartazes corpo humano cj.:	: 1 :	9,042.00 :	9,042.00
dicionario aurelio grande:	: 4 :	180,000.00 :	720,000.00
dicionario aurelio peq.	: 10 :	17,500.00 :	175,000.00
dicionario silveira bueno:	: 50 :	16,000.00 :	800,000.00
livro literatura infantil:	: 700 :	23,000.00 :	16,100,000.00
mapa america sul politico:	: 1 :	18,850.00 :	18,850.00
mapa Brasil politico	: 1 :	18,850.00 :	18,850.00
mapa fisico politico	: 1 :	18,850.00 :	18,850.00
mapa mundi	: 1 :	18,850.00 :	18,850.00
mapa politico turistico	: 2 :	18,850.00 :	37,700.00
mapa regioao sul politico	: 1 :	18,850.00 :	18,850.00
CUSTO 3 (TRES) ANOS			18,645,182.00
CUSTO ANUAL - CR\$ (CRUZEIROS REAIS)			6,215.06

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringá.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL SERVIÇOS DE TERCEIROS
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS
 PEQUENO, MEDIO E GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

		CUSTOS MENSAIS - Cr\$				
ESPECIFICAçAO	:	PEQUENO	:	MEDIO	:	GRANDE
	:	PORTE	:	PORTE	:	PORTE
Agua e Esgoto	:	168,708.00	:	261,478.00	:	337,219.00
Energia Eletr.	:	353,468.00	:	485,082.00	:	664,563.00
Gas	:	45,000.00	:	69,600.00	:	77,145.00
CUSTO MENSAL-CR\$:	567.18	:	816.16	:	1,078.93
CUSTO ANUAL-CR\$:	5,104.58	:	7,345.44	:	9,710.34

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL ESPORTIVO
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - PEQUENO E MEDIO PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
bola de basquete adulto	5	58,000.00	290,000.00
bola de basquete mirim	5	49,000.00	245,000.00
bola de borracha n. 8	20	15,800.00	316,000.00
bola de futebol de salao	4	59,900.00	239,600.00
bola de futebol mirim	5	41,000.00	205,000.00
bola de voleibol	3	58,000.00	174,000.00
bola handebol feminino	5	75,000.00	375,000.00
bola handebol masculino	5	75,000.00	375,000.00
bola p/tenis de mesa	10	1,600.00	16,000.00
bomba de bola	1	13,600.00	13,600.00
jogo de dama	5	18,000.00	90,000.00
jogo de domino	5	13,000.00	65,000.00
CUSTO ANUAL (1) - CR\$			2,404.20
apito	2	4,500.00	9,000.00
arco de ginastica	50	20,000.00	1,000,000.00
bau para guardar material:	1	93,535.00	93,535.00
bico de bomba	5	1,800.00	9,000.00
bola medicinebol 1 kg	2	48,000.00	96,000.00
colchao p/salto em altura:	1	1,278,863.00	1,278,863.00
colchonete	5	71,378.00	356,890.00
corda grande	5	16,200.00	81,000.00
corda individual 1,5 m	50	6,800.00	340,000.00
jg raquete p/tenis	1	30,000.00	30,000.00
mesa de tenis	1	365,000.00	365,000.00
pesos para atletismo 1 kg:	20	2,600.00	52,000.00
rede de voleibol	1	79,000.00	79,000.00
rede p/futebol de salao	1	95,800.00	95,800.00
rede p/tenis de mesa	1	10,800.00	10,800.00
trena	1	18,000.00	18,000.00
CUSTO 3 (TRES) ANOS - CR\$			3,914.89
CUSTO ANUAL (2) - CR\$			1,304.96
CUSTO TOTAL ANUAL (1 + 2)			3,709.16

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL ESPORTIVO
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
bola de basquete adulto	7	58,000.00	406,000.00
bola de basquete mirim	7	49,000.00	343,000.00
bola de borracha n. 8	40	15,800.00	632,000.00
bola de futebol de salao	4	59,900.00	239,600.00
bola de futebol mirim	7	41,000.00	287,000.00
bola de voleibol	5	58,000.00	290,000.00
bola handebol feminino	7	75,000.00	525,000.00
bola handebol masculino	7	75,000.00	525,000.00
bola p/tenis de mesa	20	1,600.00	32,000.00
bomba de bola	1	13,600.00	13,600.00
jogo de dama	10	18,000.00	180,000.00
jogo de domino	10	13,000.00	130,000.00
CUSTO ANUAL (1) - CR\$			3,603.20
apito	2	4,500.00	9,000.00
arco de ginastica	50	20,000.00	1,000,000.00
bau para guardar material:	1	93,325.00	93,325.00
bico de bomba	9	1,800.00	16,200.00
bola medicinebol 1 kg	2	48,000.00	96,000.00
colchao p/salto em altura:	1	1,278,863.00	1,278,863.00
colchonete	5	71,378.00	356,890.00
corda grande	5	16,200.00	81,000.00
corda individual 1,5 m	50	6,800.00	340,000.00
jg raquete p/tenis	2	30,000.00	60,000.00
mesa de tenis	2	365,000.00	730,000.00
pesos para atletismo 1 kg:	40	2,600.00	104,000.00
rede de voleibol	1	79,000.00	79,000.00
rede p/futebol de salao	1	95,800.00	95,800.00
rede p/tenis de mesa	2	10,800.00	21,600.00
trena	1	18,000.00	18,000.00
CUSTO 3 (TRES) ANOS - CR\$			4,379.68
CUSTO ANUAL (2) - CR\$			1,459.89
CUSTO TOTAL ANUAL (1 + 2)			5,063.09

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE COZINHA
ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - PEQUENO PORTE

BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
:	:	UNITARIO	TOTAL
assadeira de bolo n. 4	: 4 :	16,184.00	: 64,736.00
bacia em aluminio n. 55	: 2 :	19,000.00	: 38,000.00
balde plastico 10 l	: 6 :	2,690.00	: 16,140.00
balde plastico 15 l	: 15 :	3,900.00	: 58,500.00
balde plastico 35 l	: 2 :	11,365.00	: 22,730.00
batedeira de bolo	: 1 :	84,900.00	: 84,900.00
bule p/cafe n. 2	: 1 :	28,143.00	: 28,143.00
caçarola n. 38	: 2 :	110,000.00	: 220,000.00
caçarola n. 50	: 2 :	200,000.00	: 400,000.00
caldeirao aluminio 20 l	: 2 :	85,111.00	: 170,222.00
caldeirao aluminio 40 l	: 2 :	152,456.00	: 304,912.00
caldeirao n. 50	: 2 :	200,000.00	: 400,000.00
canecao de aluminio 2 l	: 2 :	15,982.00	: 31,964.00
canecao de aluminio n. 22	: 2 :	32,900.00	: 65,800.00
canecas em aluminio n. 8	: 250 :	1,935.00	: 483,750.00
chaleira n. 22	: 1 :	20,858.00	: 20,858.00
colher inox grande	: 3 :	3,255.00	: 9,765.00
colher inox p/sopa	: 21 :	22,000.00	: 462,000.00
concha grande aluminio	: 12 :	13,000.00	: 156,000.00
escada de ferro	: 1 :	74,000.00	: 74,000.00
escorredor de macarrao	: 3 :	32,742.00	: 98,226.00
escorredor pratos plast.	: 2 :	22,000.00	: 44,000.00
escumadeira de aluminio	: 3 :	7,800.00	: 23,400.00
faca inox p/cozinha	: 3 :	5,000.00	: 15,000.00
frigideira tamanho 30	: 2 :	21,300.00	: 42,600.00
garrafa termica 1 l	: 3 :	26,000.00	: 78,000.00
jarra plastica c/tampa	: 6 :	3,200.00	: 19,200.00
jarro platico p/agua	: 6 :	7,560.00	: 45,360.00
jogo p/mantimentos	: 1 :	18,897.00	: 18,897.00
liquidificador industrial:	: 1 :	1,380,000.00	: 1,380,000.00
panela de aluminio 20 l	: 2 :	102,000.00	: 204,000.00
panela de aluminio 40 l	: 2 :	204,000.00	: 408,000.00
panela de aluminio n. 22	: 1 :	25,189.00	: 25,189.00
panela de aluminio n. 24	: 2 :	33,500.00	: 67,000.00
panela de aluminio n. 30	: 1 :	35,614.00	: 35,614.00
panela de pressao 7 l	: 3 :	49,500.00	: 148,500.00
pano de copa	: 3 :	3,500.00	: 10,500.00
prato de aluminio	: 250 :	2,900.00	: 725,000.00
ralador 4 faces	: 1 :	8,690.00	: 8,690.00
relógio de parede	: 1 :	28,750.00	: 28,750.00
tecidos p/cortina	: 100 :	7,360.00	: 736,000.00
toalha de mesa 2,4x1,4 m	: 2 :	27,000.00	: 54,000.00
xicaras p/cafe c/pires	: 18 :	1,500.00	: 27,000.00
CUSTO 3 (TRES) ANOS			7,355,346.00
CUSTO ANUAL - CR\$			2,451.78

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE COZINHA
ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - MEDIO PORTE

BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
assadeira de bolo n. 4	4	16,184.00	64,736.00
bacia em aluminio n. 55	3	19,000.00	57,000.00
balde plastico 10 l	6	2,690.00	16,140.00
balde plastico 15 l	15	3,900.00	58,500.00
balde plastico 35 l	3	11,365.00	34,095.00
batedeira de bolo	1	84,900.00	84,900.00
bule p/cafe n. 2	2	28,143.00	56,286.00
caçarola n. 38	3	110,000.00	330,000.00
caçarola n. 50	3	200,000.00	600,000.00
caldeirao aluminio 20 l	3	85,111.00	255,333.00
caldeirao aluminio 40 l	3	152,456.00	457,368.00
caldeirao n. 50	3	200,000.00	600,000.00
canecao de aluminio 2 l	2	15,982.00	31,964.00
canecao de aluminio n. 22	3	32,900.00	98,700.00
canecas em aluminio n. 8	650	1,935.00	1,257,750.00
chaleira n. 22	1	20,858.00	20,858.00
colher inox grande	3	3,255.00	9,765.00
colher inox p/sopa	45	22,000.00	990,000.00
concha grande aluminio	12	13,000.00	156,000.00
escada de ferro	2	74,000.00	148,000.00
escorredor de macarrao	3	32,742.00	98,226.00
escorredor pratos plast.	2	22,000.00	44,000.00
escumadeira de aluminio	3	7,800.00	23,400.00
faca inox p/cozinha	3	5,000.00	15,000.00
frigideira tamanho 30	2	21,300.00	42,600.00
garrafa termica 1 l	3	26,000.00	78,000.00
jarra plastica c/tampa	6	3,200.00	19,200.00
jarro plastico p/agua	6	7,560.00	45,360.00
jogo p/mantimentos	2	18,897.00	37,794.00
liquidificador industrial	1	1,380,000.00	1,380,000.00
panela de aluminio 20 l	3	102,000.00	306,000.00
panela de aluminio 40 l	3	204,000.00	612,000.00
panela de aluminio n. 22	2	25,189.00	50,378.00
panela de aluminio n. 24	3	33,500.00	100,500.00
panela de aluminio n. 30	2	35,614.00	71,228.00
panela de pressao 7 l	4	49,500.00	198,000.00
pano de copa	4	3,500.00	14,000.00
prato de aluminio	650	2,900.00	1,885,000.00
ralador 4 faces	1	8,690.00	8,690.00
relogio de parede	1	28,750.00	28,750.00
tecidos p/cortina	130	7,360.00	956,800.00
toalha de mesa 2,4x1,4 m	2	27,000.00	54,000.00
xicaras p/cafe c/pires	24	1,500.00	36,000.00
CUSTO 3 (TRES) ANOS			11,432,321.00
CUSTO ANUAL - CR\$			3,810.77

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE COZINHA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	QUANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
assadeira de bolo n. 4	4	16,184.00	64,736.00
bacia em aluminio n. 55	3	19,000.00	57,000.00
balde plastico 10 l	6	2,690.00	16,140.00
balde plastico 15 l	15	3,900.00	58,500.00
balde plastico 35 l	3	11,365.00	34,095.00
batedeira de bolo	1	84,900.00	84,900.00
bule p/cafe n. 2	2	28,143.00	56,286.00
caçarola n. 38	3	110,000.00	330,000.00
caçarola n. 50	3	200,000.00	600,000.00
caldeirao aluminio 20 l	3	85,111.00	255,333.00
caldeirao aluminio 40 l	3	152,456.00	457,368.00
caldeirao n. 50	3	200,000.00	600,000.00
canecao de aluminio 2 l	2	15,982.00	31,964.00
canecao de aluminio n. 22	2	32,900.00	65,800.00
canecas em aluminio n. 8	850	1,935.00	1,644,750.00
chaleira n. 22	1	20,858.00	20,858.00
colher inox grande	3	3,255.00	9,765.00
colher inox p/sopa	75	22,000.00	1,650,000.00
concha grande aluminio	12	13,000.00	156,000.00
escada de ferro	2	74,000.00	148,000.00
escorredor de macarrao	3	32,742.00	98,226.00
escorredor pratos plast.	2	22,000.00	44,000.00
escumadeira de aluminio	3	7,800.00	23,400.00
faca inox p/cozinha	3	5,000.00	15,000.00
frigideira tamanho 30	2	21,300.00	42,600.00
garrafa termica 1 l	3	26,000.00	78,000.00
jarra plastica c/tampa	6	3,200.00	19,200.00
jarro platico p/agua	6	7,560.00	45,360.00
jogo p/mantimentos	2	18,897.00	37,794.00
liquidificador industrial	1	1,380,000.00	1,380,000.00
panela de aluminio 20 l	3	102,000.00	306,000.00
panela de aluminio 40 l	3	204,000.00	612,000.00
panela de aluminio n. 22	2	25,189.00	50,378.00
panela de aluminio n. 24	3	30,500.00	91,500.00
panela de aluminio n. 30	2	35,614.00	71,228.00
panela de pressao 7 l	4	49,500.00	198,000.00
pano de copa	3	3,500.00	10,500.00
prato de aluminio	850	2,900.00	2,465,000.00
ralador 4 faces	1	8,690.00	8,690.00
relogio de parede	1	28,750.00	28,750.00
tecidos p/cortina	100	7,360.00	736,000.00
toalha de mesa 2,4x1,4 m	2	27,000.00	54,000.00
xicaras p/cafe c/pires	30	1,500.00	45,000.00
CUSTO 3 (TRES) ANOS			12,802,121.00
CUSTO ANUAL - CR\$			4,267.37

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE FARMACIA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS
 PEQUENO E MEDIO PORTE - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
	: ANUAL :	UNITARIO	TOTAL
agua boricada 100 ml	: 3 :	1,500.00 :	4,500.00
agua oxigenada 100 ml	: 1 :	1,500.00 :	1,500.00
algodao 250 g	: 2 :	11,500.00 :	23,000.00
almotolias	: 2 :	3,500.00 :	7,000.00
atadura de gaze 12 un.	: 10 :	3,780.00 :	37,800.00
compressa de gaze 500 un.	: 1 :	75,000.00 :	75,000.00
esparadrapo 10 x 4,5 cm	: 2 :	14,900.00 :	29,800.00
magnopírol	: 10 :	3,208.00 :	32,080.00
polvidini topico	: 2 :	28,200.00 :	56,400.00
termometro	: 2 :	10,000.00 :	20,000.00
tesoura	: 1 :	49,535.00 :	49,535.00
CUSTO ANUAL - CR\$			336.62

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL DE FARMACIA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS
 GRANDE PORTE - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT :	VALOR	: VALOR
	: ANUAL :	UNITARIO	TOTAL
agua boricada 100 ml	: 3 :	1,500.00 :	4,500.00
agua oxigenada 100 ml	: 2 :	1,500.00 :	3,000.00
algodao 250 g	: 2 :	11,500.00 :	23,000.00
almotolias	: 2 :	3,500.00 :	7,000.00
atadura de gaze 12 un.	: 10 :	3,780.00 :	37,800.00
compressa de gaze 500 un.	: 1 :	75,000.00 :	75,000.00
esparadrapo 10 x 4,5 cm	: 2 :	14,900.00 :	29,800.00
magnopírol	: 10 :	3,208.00 :	32,080.00
polvidini topico	: 2 :	28,200.00 :	56,400.00
termometro	: 2 :	10,000.00 :	20,000.00
tesoura	: 1 :	49,535.00 :	49,535.00
CUSTO ANUAL - CR\$			338.12

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL CONSUMO DE COZINHA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - PEQUENO/MEDIO PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT	: VALOR	: VALOR
	: ANUAL	: UNITARIO	: TOTAL
açucar	: 120	: 1,176.00	: 141,120.00
cafe	: 60	: 5,220.00	: 313,200.00
cha mate	: 36	: 1,740.00	: 62,640.00
CUSTO ANUAL - CR\$			516.96

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL MATERIAL CONSUMO DE COZINHA
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS - GRANDE PORTE
 BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANT	: VALOR	: VALOR
	: ANUAL	: UNITARIO	: TOTAL
açucar	: 156	: 1,176.00	: 183,456.00
cafe	: 72	: 5,220.00	: 375,840.00
cha mate	: 36	: 1,740.00	: 62,640.00
CUSTO ANUAL			621.94

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURACAO DO CUSTO MEDIO COM OUTROS CUSTOS CORRENTES
 ESCOLAS COOPERATIVAS - NAO INCLUIDA A MERENDA ESCOLAR
 BASE: MAIO/199 - EM CR\$ (CRUZEIROS REAIS)

ESCOLA	Nº ALUNOS	OUTROS CUSTOS CORRENTES
A	415	64,461.36
B	454	64,461.36
C	506	74,077.97
D	325	64,461.36
E	865	107,007.69
TOTAIS	2565	374,469.74
CUSTO MEDIO		145.99

APURACAO DO CUSTO MEDIO COM OUTROS CUSTOS CORRENTES
 ESCOLAS NAO-COOPERATIVAS - NAO INCLUIDA A MERENDA ESCOLAR
 BASE: MAIO/199 - EM CR\$ (CRUZEIROS REAIS)

ESCOLA	Nº ALUNOS	OUTROS CUSTOS CORRENTES
F	184	64,461.36
G	209	64,461.36
H	325	64,461.36
TOTAIS	718	193,384.08
CUSTO MEDIO		269.34

APURAÇÃO CUSTO/ALUNO/ANO COM MERENDA ESCOLAR
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS
 PRODUTOS PERECIVEIS - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANTIDADE:	VALOR	:	CUSTO/
	: ANUAL	UNITARIO	:	ALUNO/
	: P/ALUNO	(POR KG)	:	ANO
	: (EM KG)		:	
abobora cabotia	: 0.10	: 550.00	:	55.00
abobora menina	: 0.20	: 650.00	:	130.00
batata inglesa	: 0.65	: 680.00	:	442.00
carne moida(musculo)	: 2.00	: 3,000.00	:	6,000.00
cebola	: 0.95	: 500.00	:	475.00
cenoura	: 0.60	: 1,600.00	:	960.00
chuchu	: 0.35	: 450.00	:	157.50
couve manteiga	: 0.80	: 5,000.00	:	4,000.00
figado bovino	: 0.30	: 1,900.00	:	570.00
frango resfriado	: 0.70	: 1,900.00	:	1,330.00
linguiça mista	: 0.40	: 2,550.00	:	1,020.00
pimentao	: 0.10	: 580.00	:	58.00
repolho	: 0.60	: 300.00	:	180.00
salsa/cebolinha	: 0.45	: 7,500.00	:	3,375.00
tomate	: 1.10	: 850.00	:	935.00
CUSTO/ALUNO/ANO MERENDA PRODUTOS PERECIVEIS-CR\$				19.69

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

APURAÇÃO CUSTO ANUAL POR CRIANÇA COM MERENDA ESCOLAR
 ESCOLAS COOPERATIVAS E NAO-COOPERATIVAS
 PRODUTOS NAO PERECIVEIS - BASE: MAIO/1992 - Em Cr\$

ESPECIFICAÇÃO	: QUANTIDADE:	VALOR	: CUSTO/
	: ANUAL	UNITARIO	: ALUNO/
	: P/CRANÇA	(POR KG)	: ANO
	: (EM KG)		
açucar	: 1.00	: 760.00	: 760.00
arroz agulhinha n.1	: 2.40	: 1,040.00	: 2,496.00
biscoito de sal	: 0.40	: 2,150.00	: 860.00
biscoito doce	: 0.40	: 2,150.00	: 860.00
caldo galinha/carne	: 0.10	: 10,870.00	: 1,087.00
charque	: 0.30	: 4,900.00	: 1,470.00
chocolate	: 0.25	: 6,400.00	: 1,600.00
colorau	: 0.10	: 1,360.00	: 136.00
extrato de tomate	: 0.40	: 2,850.00	: 1,140.00
farinha mandioca	: 0.14	: 1,035.00	: 144.90
feijao	: 1.45	: 1,100.00	: 1,595.00
fuba	: 0.70	: 420.00	: 294.00
leite em po integral:	: 0.90	: 10,250.00	: 9,225.00
macarrao	: 3.05	: 2,420.00	: 7,381.00
massa alho e sal	: 0.20	: 2,500.00	: 500.00
milho canjica branca:	: 0.45	: 1,290.00	: 580.50
oleo de soja	: 0.80	: 1,450.00	: 1,160.00
sal refinado iodado	: 0.30	: 480.00	: 144.00
sardinha em conserva:	: 0.25	: 7,185.00	: 1,796.25
CUSTO/ALUNO/ANO MERENDA PROD.NAO PEREC.-CR\$			33.23

FONTE: Diretoria de Educação, Prefeitura de Maringa.

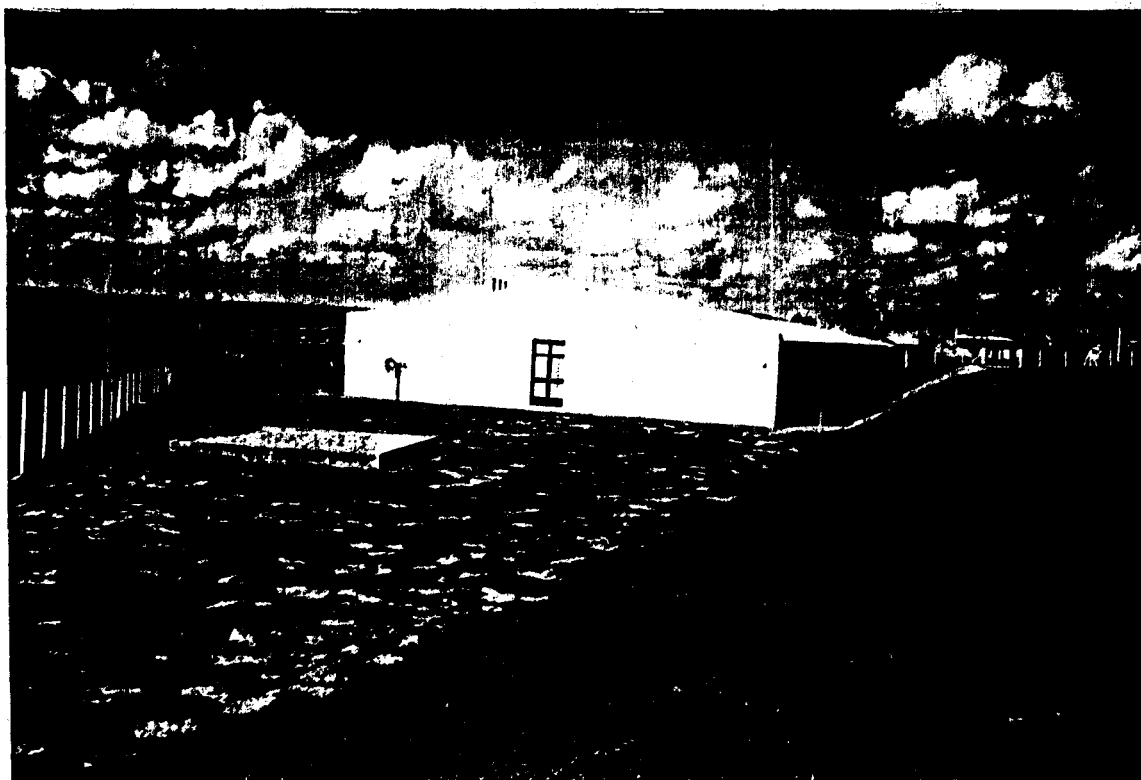
APURACAO DO CUSTO TOTAL MEDIO ALUNO/ANO
 ESCOLAS COOPERATIVAS
 BASE: MAIO/1992 - EM CR\$ (CRUZEIROS REAIS)

ESPECIFICACAO	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D	ESCOLA E
CUSTOS CORRENTES					
PESSOAL	237,766.89	233,079.77	230,232.95	179,930.01	415,176.87
OUTROS	64,461.36	64,461.36	74,077.97	64,461.36	107,007.69
MERENDA	21,961.80	24,025.68	26,777.52	17,199.00	45,775.80
SUB-TOTAL	324,190.05	321,566.81	331,088.44	261,590.37	567,960.36
TX.ADMINISTRACAO	32,419.01	32,156.68	33,108.84	26,159.04	56,796.04
SUB-TOTAL	356,609.06	353,723.49	364,197.28	287,749.41	624,756.40
TRIBUTACAO	17,409.01	17,268.14	17,779.45	14,047.40	30,499.47
CUSTO TOTAL	374,018.06	370,991.63	381,976.73	301,796.81	655,255.87
Nº ALUNOS	415	454	506	325	865
CUSTO ALUNO/ANO					
EM CR\$	901.25	817.16	754.89	928.61	757.52
EM US\$	342.86	310.87	287.18	353.27	288.18
CUSTO MEDIO					
EM CR\$	812.49				
EM US\$	309.09				

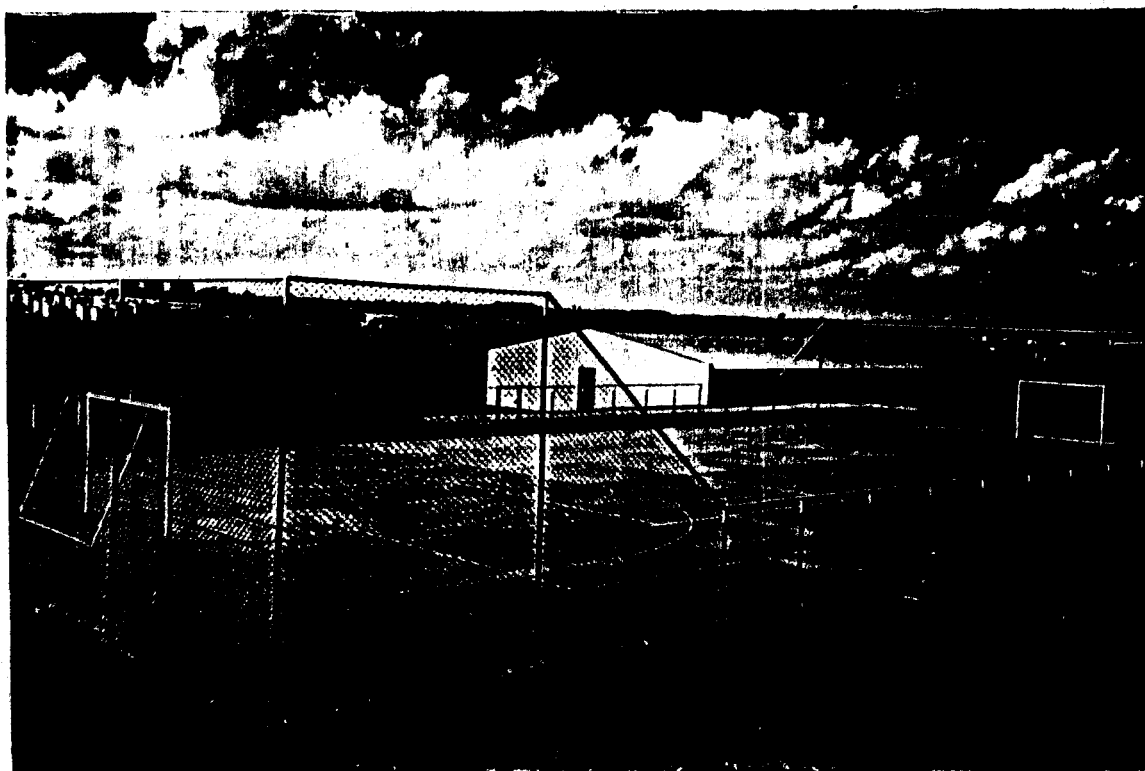
ESCOLAS NAO-COOPERATIVAS
 BASE: MAIO/1992 - EM CR\$ (CRUZEIROS REAIS)

ESPECIFICACAO	ESCOLA F	ESCOLA G	ESCOLA H
CUSTOS CORRENTES			
PESSOAL	227,463.45	415,234.44	445,100.15
OUTROS	64,461.36	64,461.36	64,461.36
MERENDA	9,737.28	11,060.28	17,199.00
CUSTO TOTAL	301,662.09	490,756.08	526,760.51
Nº ALUNOS	184	209	325
CUSTO ALUNO/ANO			
EM CR\$	1,639.47	2,348.12	1,620.80
EM US\$	623.70	893.29	616.60
CUSTO MEDIO			
EM CR\$	1,837.30		
EM US\$	698.96		

A N E X O 3



ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



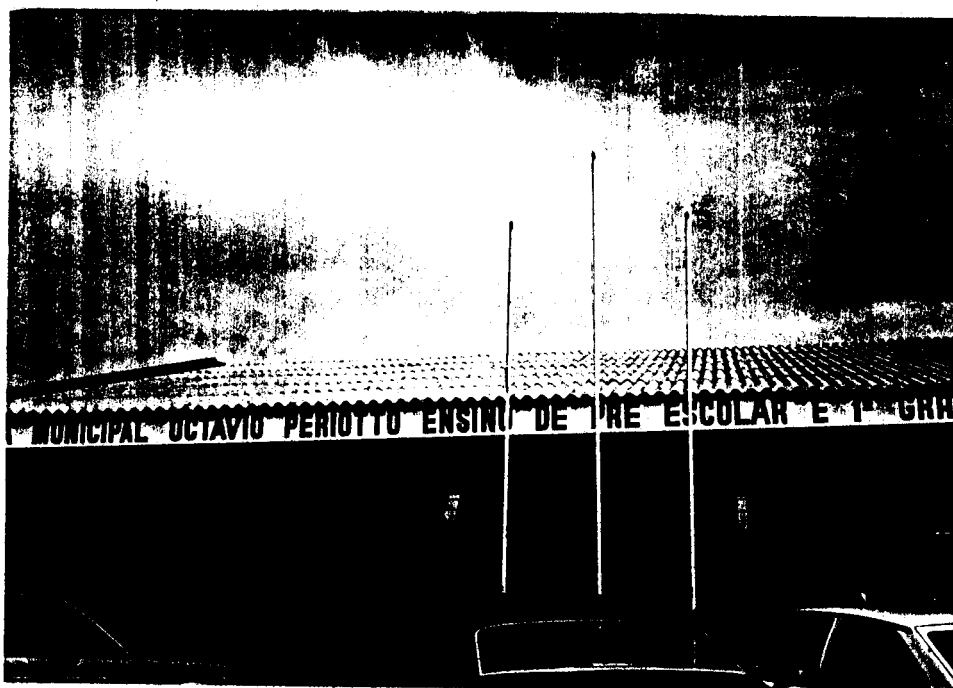
ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



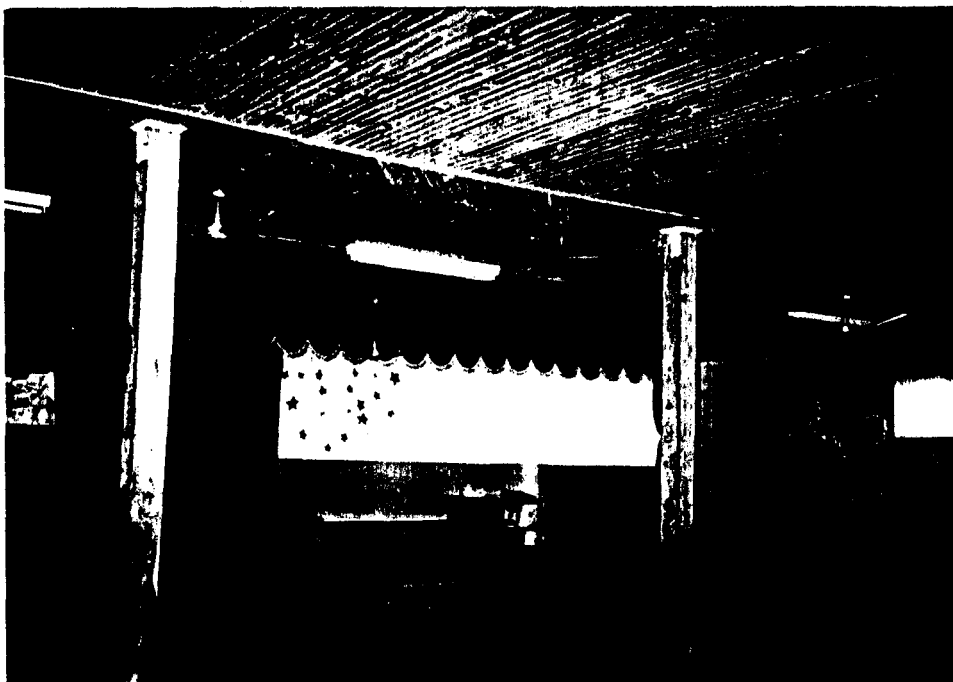
ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



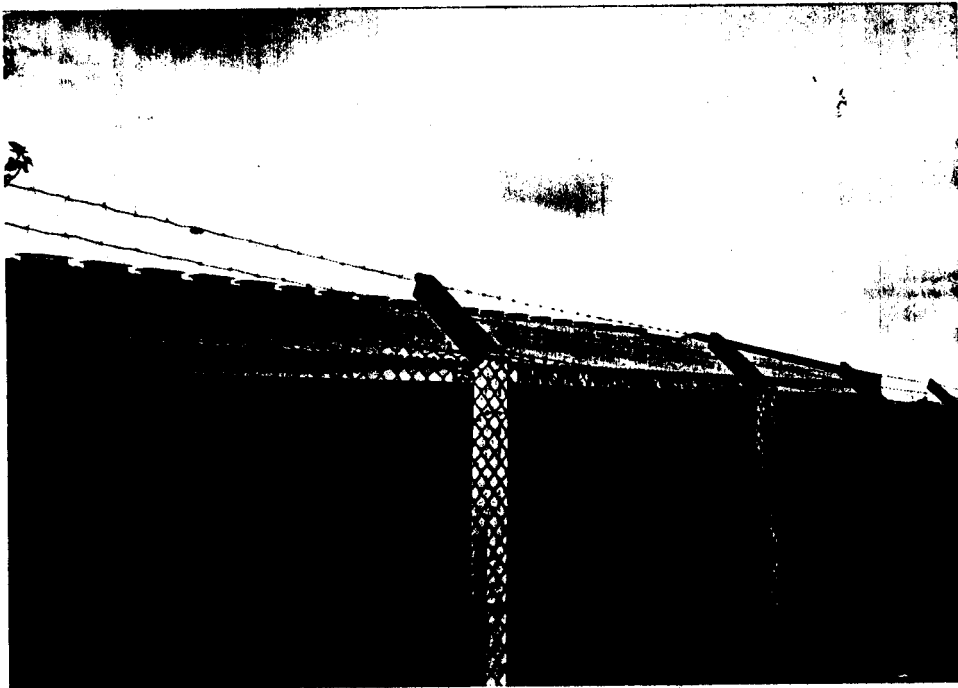
ESCOLA COOPERATIVA



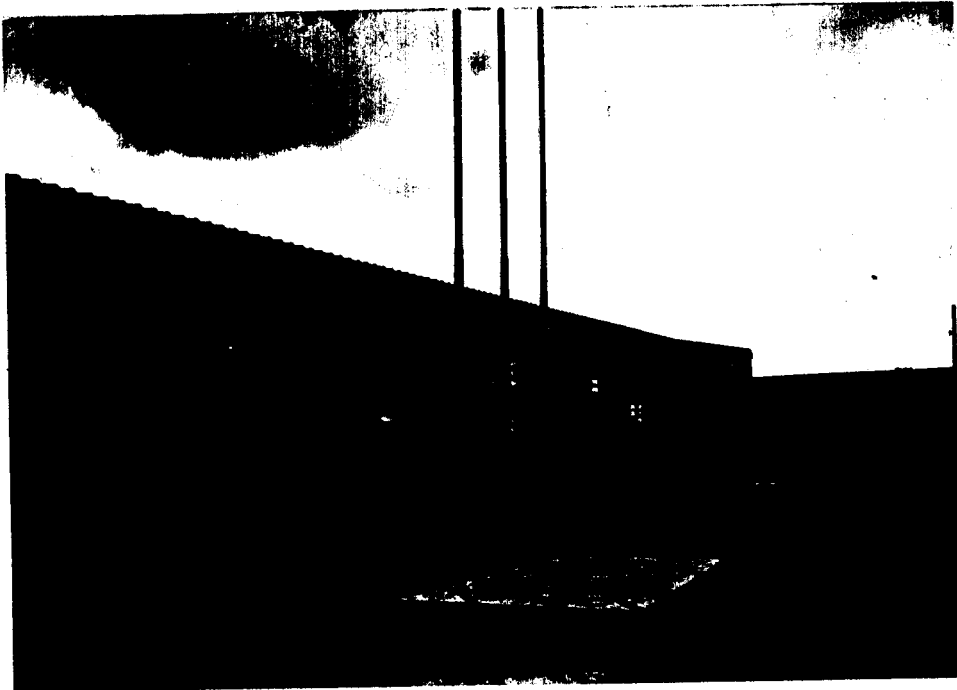
ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



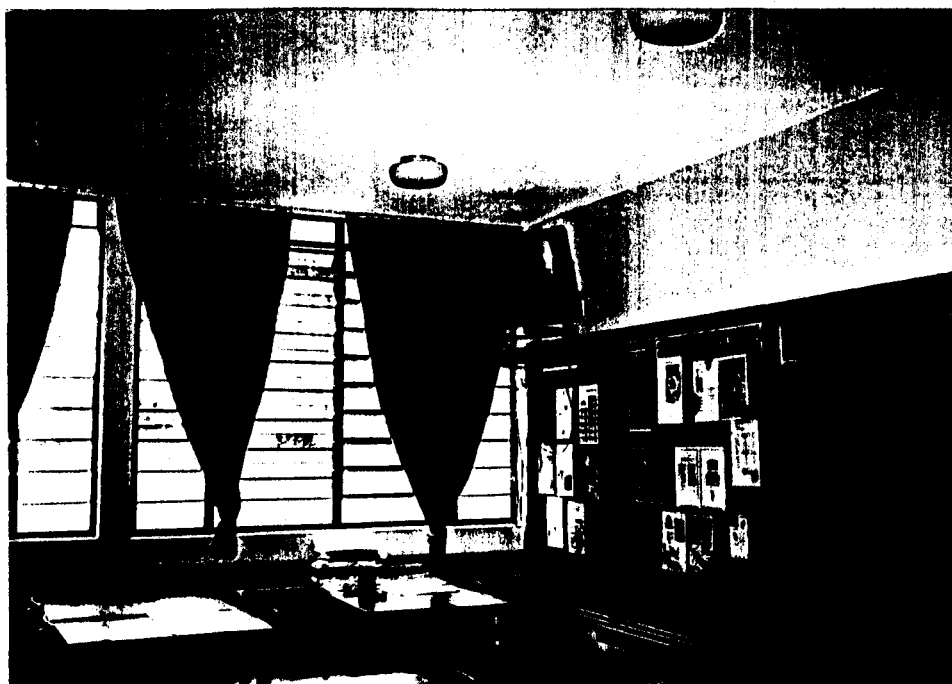
ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



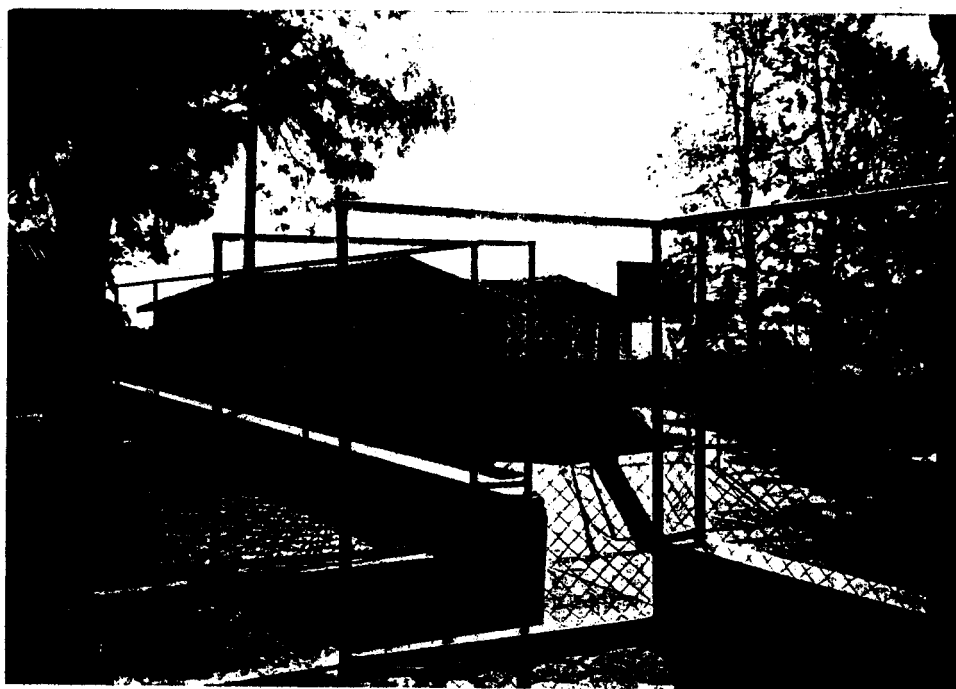
ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



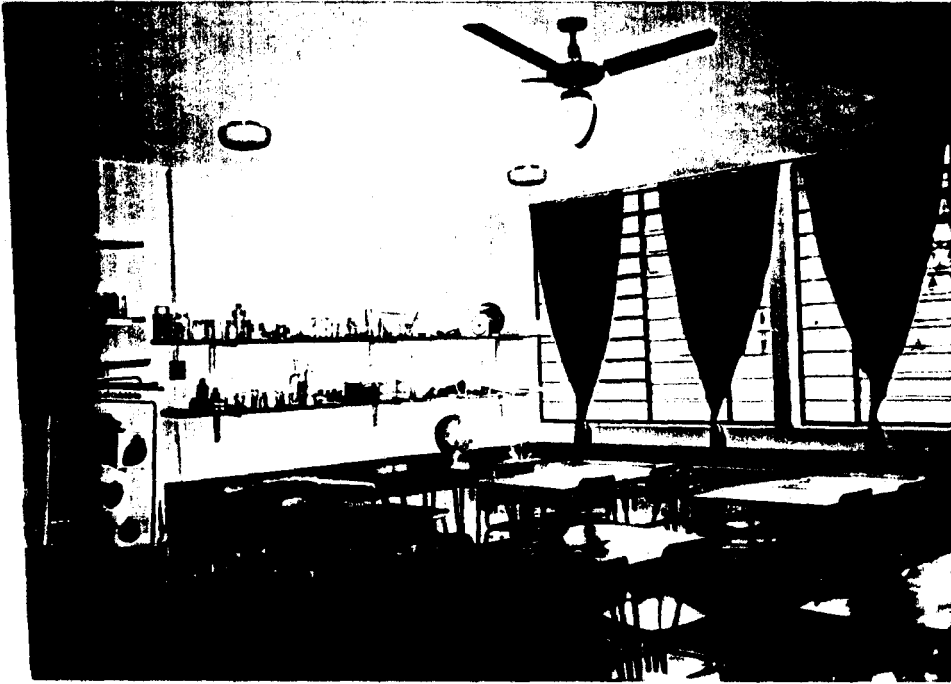
ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



ESCOLA NÃO-COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA



ESCOLA COOPERATIVA

A N E X O 4

**PREFEITURA DO
MUNICÍPIO DE MARINGÁ**

ESCOLA COOPERATIVA

ALUNO

PAI ou RESPONSÁVEL

SÉRIE

Controle de Qualidade

ESTA É A MINHA OPINIÃO SOBRE O ATENDIMENTO
QUE A PREFEITURA MUNICIPAL DE MARINGÁ - PARANÁ VEM APRESENTANDO
SOBRE OS ASPECTOS PEDAGÓGICOS E ADMINISTRATIVOS DOS SERVIÇOS NA
ESCOLA MUNICIPAL
ADMINISTRADA PELA EMPRESA

AVALIAÇÃO DO 1º BIMESTRE

10 - 09 - 08 - 07 - 06 - 05 - 04 - 03 - 02 - 01
ÓTIMO BOM REGULAR RUIM PÉSSIMO

ASSINATURA DO PAI OU RESPONSÁVEL

AVALIAÇÃO DO 3º BIMESTRE

10 - 09 - 08 - 07 - 06 - 05 - 04 - 03 - 02 - 01
ÓTIMO BOM REGULAR RUIM PÉSSIMO

ASSINATURA DO PAI OU RESPONSÁVEL

AVALIAÇÃO DO 2º BIMESTRE

10 - 09 - 08 - 07 - 06 - 05 - 04 - 03 - 02 - 01
ÓTIMO BOM REGULAR RUIM PÉSSIMO

ASSINATURA DO PAI OU RESPONSÁVEL

AVALIAÇÃO DO 4º BIMESTRE

10 - 09 - 08 - 07 - 06 - 05 - 04 - 03 - 02 - 01
ÓTIMO BOM REGULAR RUIM PÉSSIMO

ASSINATURA DO PAI OU RESPONSÁVEL

DIREITOS DO ALUNO:

- 1- Receber ensino de qualidade, cumprindo todo o programa.**
- 2 - Ter aulas todos os dias, cumprindo o calendário escolar.**
- 3 - Receber todos os dias a merenda escolar de qualidade.**
- 4 - Participar das atividades esportivas, recreativas e educacionais.**
- 5 - Ter aulas variadas com: excursões, pesquisas, leituras, aulas-passeios, demonstrações.**

DEVERES DO ALUNO:

- 1 - Fazer os deveres de casa com capricho.**
- 2 - Demonstrar que melhorou seu conhecimento e seu comportamento.**
- 3 - Zelar pelo material, pela conservação da limpeza e higiene de todo ambiente escolar.**
- 4 - Trazer o material escolar todos os dias para a escola.**
- 5 - Tratar seus pais, superiores e colegas com respeito.**

RELATÓRIO COMPLEMENTAR AO CONTROLE DE QUALIDADE

1º BIMESTRE

COMO O PAI PERCEBE SE O FILHO APRENDEU:

1 - Seu filho estuda todos os dias e está sempre interessado pela Escola?

☐

Sim

☐

Não

2 - Seu filho está sendo bem atendido na Escola?

☐

Sim

☐

Não

3 - Seu filho está melhorando a sua aprendizagem?

☐

Sim

☐

Não

4 - Seu filho faz as tarefas de casa sozinho, sem precisar de ajuda?

☐

Sim

☐

Não

5 - PAI, você tem ido sempre até a Escola conversar com o professor de seu filho?

☐

Sim

☐

Não

5.1 - Você tem observado que a Escola está sempre em ordem e limpa quando comparece na mesma?

☐

Sim

☐

Não

6 - Nesta conversa a Escola esclarece as suas dúvidas?

☐

Sim

☐

Não

7 - Você tem comparecido às reuniões quando a Escola o convoca?

☐

Sim

☐

Não

PAI, SE DESEJAR PODE FAZER MAIS COMENTÁRIOS SOBRE A ESCOLA OU
SOBRE SEU FILHO:

MARINGÁ,

DE

DE 1.992

ESCOLA: _____

ALUNO: _____

PAI OU RESP: _____

RELATÓRIO COMPLEMENTAR AO CONTROLE DE QUALIDADE

2º BIMESTRE

Pai e Mãe: Neste boletim, queremos a sua opinião sobre o funcionamento da Escola que seu filho (a) estuda.

1. A Escola tem chamado para reuniões?

☐ Uma ☐ Duas ☐ Três ☐ Nenhuma

2. Houve falta de professor no bimestre?

☐ Muitas ☐ Poucas ☐ Nenhuma

3. A merenda escolar é servida todos os dias?

☐ Sim ☐ Não

4. Seu filho zela pelo bom uso do material escolar?

☐ Sim ☐ Não

5. Você considera o ensino bom?

☐ Sim ☐ Não

6. A Escola passa dever para casa?

☐ Sim ☐ Não

7. Seu filho vai à Escola todos os dias?

☐ Sim ☐ Não

8. O comportamento de seu filho está melhor?

☐ Sim ☐ Não

9. Seu filho está aprendendo bem?

☐ Sim ☐ Não

10. Faça outros comentários: _____

Maringá, _____ de _____ de 1.992.

ESCOLA: _____

ALUNO: _____

PAI OU RESP.: _____

ASSINATURA: _____

RELATÓRIO COMPLEMENTAR AO CONTROLE DE QUALIDADE

3º BIMESTRE

Valor per capita do mês - Cr\$ _____

Pai, sua opinião é muito importante. Esta é a avaliação do trabalho desenvolvido pela Escola Cooperativa referente ao 3º bimestre.

1. As reuniões realizadas no 3º bimestre ocorreram:

☐ uma vez ☐ duas vezes ☐ três vezes ☐ nenhuma vez

2. O dever de casa tem sido:

☐ difícil ☐ fácil ☐ não tem dever

3. As atividades desenvolvidas pela Escola Cooperativa são interessantes para seu filho?

☐ sim ☐ não

4. Pai, você sabe da existência dos projetos de ensino que foram desenvolvidos pela Escola Cooperativa?

☐ sim ☐ não

5. Seu filho tem demonstrado interesse em comparecer à Escola?

☐ sempre ☐ às vezes

6. A Escola continua sendo um ambiente agradável para você e para seu filho?

☐ sim ☐ não

7. A diretoria da Escola Cooperativa tem apresentado um bom trabalho?

☐ sim ☐ não

8. Você Pai, está satisfeito com o trabalho da Escola?

☐ sim ☐ não

9. Você Pai, acha que a Escola Cooperativa deve continuar em 1993?

☐ sim ☐ não

10. Faça outros comentários: _____

Maringá, _____ de outubro de 1992.

ESCOLA: _____

ALUNO: _____

PAI OU RESP.: _____

ASSINATURA: _____