

PROGRAMA ESTADUAL DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Projeto de publicização dos serviços de suporte administrativo e operacional no âmbito das Unidades Escolares Estaduais da Bahia

Setembro/2019
Salvador-Bahia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. OBJETIVO GERAL.....	4
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4. CONTEXTUALIZAÇÃO	5
5. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE / SERVIÇO A SER PUBLICIZADO	7
5.1. Nome da atividade ou serviço.....	7
5.2. Público da atividade ou serviço.....	8
5.3. Legislação regente da atividade ou serviço	8
5.4. Modelo de gestão atual	9
5.5. Número de servidores efetivos diretamente vinculados.....	10
5.6. Modo de funcionamento	10
5.7. Orçamento anual	14
5.8. Estudo técnico, contendo diagnóstico detalhado.....	14
5.8.1. Condições administrativas	14
5.8.2. Condições patrimoniais.....	15
5.8.3. Condições financeiras	17
5.8.4. Principais metas e resultados do último exercício.....	18
6. JUSTIFICATIVA PARA ADOÇÃO DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL.....	19
6.1. Vantagens operacionais, administrativas e financeiras.....	19
6.2. Relação das entidades privadas sem fins lucrativos atuantes na área do serviço a ser publicizado	20
6.3. Possibilidade de captação de recursos extracontratuais pela organização social.....	20
7. ESCOPO DO SERVIÇO	20
7.1. Principais Atividades	20
7.2. Indicadores e metas	22
7.3. Outras atividades	28
8. RISCOS DO PROJETO	29
9. FISCALIZAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	30
10. ORÇAMENTO.....	33
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
ANEXO I.....	34

Projeto de Publicização dos serviços de suporte administrativo e operacional no âmbito das Unidades Escolares Estaduais da Bahia

Este trabalho foi elaborado em atendimento à Portaria nº 753, de 30 de agosto de 2019, que instituiu a Comissão de Publicização, responsável por elaborar o Projeto de Publicização dos serviços de suporte administrativo e operacional no âmbito das Unidades Escolares Estaduais da Bahia, formada por:

Roberta Santana

Representante da Diretoria Geral

Isabella Borges Moreira Soares de Andrade

Representante da Diretoria Geral

Maria do Rosário Costa Muricy

Representante Superintendência de Recursos Humanos -

Manoel Vicente da Silva Calazans

Representante da Superintendência de Planejamento e Organização da Rede Escolar

Helder Luiz Amorim Barbosa

Representante da Coordenação de Articulação de Projetos para a Educação

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como intuito promover a publicização dos processos de suporte administrativo e operacional de Unidades Escolares Estaduais (UEE), quais sejam: limpeza, segurança, tecnologia, manutenção, preparação de alimentos, portaria, tecnologia da informação e comunicações, secretaria, biblioteca, instalações esportivas e substituição temporária de professores. Estes processos de suporte são importantes para o desempenho satisfatório dos processos finalísticos de natureza pedagógica.

Para tanto, elabora uma análise do atual modelo baseado no provimento de serviços de suporte administrativo e operacional preponderantemente no âmbito da própria unidade escolar e secundariamente por meio da Secretariada Educação, a partir do qual são apontadas diversas limitações. Na sequência, desenvolve uma proposta segundo a qual o suporte administrativo e operacional passaria a ser provido por uma organização social parceira, com vistas a prover melhores condições de trabalho para os profissionais da educação e melhores condições de ensino-aprendizagem para os alunos, e de forma mais vantajosa para o Estado da Bahia.

A publicização dos processos de suporte administrativo e operacional no contexto das Unidades Escolares Estaduais será feita, em um primeiro momento, em escala piloto, com foco específico nas regiões das cidades de Salvador, Alagoinhas, Ilhéus e Itabuna – embora a implantação vislumbrada seja plenamente escalável para todo o Estado da Bahia, no devido tempo e à medida em que os resultados se mostrarem satisfatórios.

2. OBJETIVO GERAL

Obter ganhos de economicidade e eficiência na utilização dos recursos para melhor gerir os processos de suporte administrativo e operacional das unidades escolares da rede de ensino público do Estado da Bahia, proporcionando a melhoria da qualidade dos processos pedagógicos, das condições de trabalho dos profissionais da educação e das condições de aprendizagem dos alunos.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Adotar o modelo de publicização da gestão dos processos de suporte administrativo e operacional de unidades escolares estaduais.

Selecionar e contratar a(s) organização (ões) sociais para a gestão dos processos de suporte administrativo e operacional de unidades escolares estaduais.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

A educação pública gratuita e de qualidade é a forma mais eficaz de promoção da igualdade de oportunidades e, conseqüentemente, da formação de cidadãos aptos a exercerem seus papéis de protagonistas na sociedade.

A educação é o maior fator de mobilidade social. Assim sendo, promover a educação pública gratuita de qualidade é a forma mais sustentável de reduzir a desigualdade para as atuais e as futuras gerações. Este deve ser o principal propósito de qualquer tipo de melhoria que se busque fazer nas políticas educacionais e na forma como elas são implementadas.

Adicionalmente, essas melhorias sempre serão necessárias por diversas razões. A educação é dinâmica, incorpora novos conteúdos – ainda mais na sociedade do conhecimento – e novas formas de tratá-los – ainda mais na sociedade digital. Por conseguinte, os profissionais da educação devem atualizar-se num ritmo cada vez mais intenso. E as escolas devem se atualizar para propiciar as condições necessárias para essa nova realidade. Uma educação de qualidade requer grandes investimentos e, para que o Estado possa gastar cada vez mais com educação de qualidade, deve se atentar para gastar cada vez melhor, com eficiência e resultados.

A melhoria da gestão escolar envolve questões relacionadas à condição da infraestrutura das escolas e dos papéis dos agentes da educação para melhorá-la. De uma forma geral, a infraestrutura física e de serviços de suporte das escolas não supre todas as necessidades, estando aquém do esperado e do necessário. Isto envolve a condição geral das instalações e equipamentos para o bom desempenho das atividades educacionais e, também, envolve processos de suporte tais como limpeza, segurança, tecnologia, manutenção, alimentação, portaria, secretaria, biblioteca, instalações esportivas, substituição de professore etc.

Com efeito, estudos destacam a importância dos assim chamados fatores intraescolares no desempenho dos alunos e unidades escolares:

- fatores intraescolares relacionam-se simultaneamente com a eficácia escolar, ilustrando como os mesmos podem explicar desigualdades entre escolas, dentro das escolas e entre turmas¹;
- há forte influência dos fatores intraescolares sobre o desempenho dos alunos e estes fatores estão associados à eficácia escolar através de cinco categorias: recursos escolares; organização e gestão da escola; clima acadêmico; formação e salário docente; e ênfase pedagógica²;

¹ FRANCO, Creso et al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares". Ensaio: aval.pol.públ.Educ. Rio de Janeiro, v. 15, n. 55, p. 277-298, jun. 2007.

² FRANCO, Creso; BONAMINO, Alícia. Avaliação e Política Educacional: o processo de institucionalização do Saeb. Cadernos de Pesquisa, n. 108, p. 101-132, nov. 1999.

- há efeito positivo da infraestrutura física da escola sobre o desempenho em leitura dos alunos brasileiros que participaram do PISA 2000³;
- há resultados positivos para o efeito das condições de funcionamento de laboratórios e espaços adicionais para atividades pedagógicas⁴;
- há efeito negativo sobre a eficácia escolar da falta de recursos financeiros e pedagógicos da escola, a partir de dados do SAEB 1999, 8ª série⁵; e
- no Brasil a variabilidade nos recursos escolares com que contam as escolas é fundamental para a eficácia no âmbito da escolar, a partir de dados do SAEB 2001- 8ª série⁶.

Muitas Unidades Escolares Estaduais não dispõem de condições adequadas para o seu efetivo funcionamento, no que se refere à manutenção preventiva e corretiva, investimentos em infraestrutura, recursos financeiros disponibilizados no momento certo, dentre outros. Isto acaba afetando, em alguma extensão, as condições de trabalho e de aprendizagem.

Como agravante, diretores escolares e professores consomem uma significativa parcela de seu tempo lidando com problemas desta natureza, quase sempre sem resultados relevantes, em detrimento de concentrarem-se nas tarefas de natureza político-pedagógico e técnico-pedagógica da unidade escolar. Não há dúvida de que o estado atual da infraestrutura das escolas contribui significativamente para a queda de seu desempenho.

Em que pese os avanços dos esforços governamentais notadamente a partir de 2007, com ampliação do repasse dos recursos às escolas, a situação da educação pública no estado da Bahia requer cuidados adicionais. Em termos de porcentagem de professores com ensino superior, de porcentagem de escolas com biblioteca ou sala de leitura, do IDEB (nos ensinos fundamental I e II e, também, no médio) e de porcentagem de concluintes, o Estado da Bahia está abaixo dos estados de PE, RJ, CE, MG e SP.

A implementação de um modelo de apoio às escolas se dará por meio da publicização das atividades de suporte administrativo e operacional e da contratação de organizações sociais. Dessa forma, busca-se, progressivamente, atender de forma mais célere a uma grande demanda reprimida por manutenção e apoio; ao mesmo tempo em que os gestores escolares terão mais tempo para se dedicarem às questões pedagógicas e à supervisão (e não mais a execução direta) do suporte às suas atividades finalísticas de ensino. Um parceiro poderá prover tal suporte de

³ Lee, Franco e Albernaz. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intra-escolares”. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.15, n.55, p. 277-298, abr./jun. 2007.

⁴ ESPÓSITO, Y.L.; DAVIS, C.; NUNES, M. M. R. Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar: o modelo adotado pelo estado de São Paulo. Revista Brasileira de Educação, São Paulo, n. 13, p.25-53, jan./abr. 2000.

⁵ ALBERNAZ, A.; FERREIRA, F.; FRANCO, C. Qualidade e equidade no ensino fundamental brasileiro. Pesquisa e Planejamento Econômico, Rio de Janeiro, v. 32, n. 3, 2002.

⁶ FRANCO, C.; SZTAJN, P.; ORTIGÃO, M. I. Mathematics teachers, reform, and equity: results from the Brazilian National Assessment. Journal for Research in Mathematics Education, Reston, Virginia, n. 38, 2007.

uma forma muito mais efetiva na medida em que terá mais agilidade para comprar, contratar serviços (de manutenção, instalações, reparos) e materiais de consumo, além de proceder à contratação de profissionais de apoio.

O precedente que melhor se aproxima do que se pretende na SEC, *mutadis mutandis*, é o da Parceria Público Privada (PPP) do Hospital Instituto Couto Maia (ICOM), na qual o parceiro privado (sociedade de propósito específico) assume processos de suporte predefinidos, enquanto que o poder público continua a executar o processo de assistência à saúde.

Nesse sentido, a implantação desse novo modelo de gestão para a educação no Estado da Bahia pode representar um avanço em termos de gestão administrativa e operacional das UEE, assegurando as condições de trabalho e de aprendizado necessárias para o alcance de melhores resultados educacionais.

Espera-se, com esse novo modelo, que a educação pública estadual da Bahia dê um grande salto de qualidade, a partir dos seguintes resultados:

- Melhoria na manutenção (preventiva e corretiva) das escolas e maiores investimentos em infraestrutura;
- Maior agilidade nos trâmites administrativos necessários ao regular funcionamento das unidades escolares;
- Maior atenção aos aspectos pedagógicos, uma vez que os problemas de manutenção e infraestrutura não irão drenar as agendas dos diretores, coordenadores pedagógicos, professores e demais colaboradores; e
- Melhoria nos índices educacionais a partir de condições de trabalho e de aprendizado mais favoráveis.

Ou seja, busca-se avançar no desenvolvimento da educação estadual, a partir de uma educação universalizada e de qualidade. Para tanto, o Estado da Bahia procura encontrar novas forças de lidar e tratar os problemas administrativos e operacionais que afligem o dia a dia dos educadores, assegurando que essas questões não tirem o foco prioritário dos seus trabalhos: ensinar os jovens para a construção de um futuro promissor e para atuação ativa no desenvolvimento de uma sociedade próspera, igualitária, justa e harmônica.

5. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE / SERVIÇO A SER PUBLICIZADO

5.1. Nome da atividade ou serviço

Gestão e execução de serviço de suporte administrativo e operacional de unidades escolares.

5.2. Público da atividade ou serviço

O principal público direto constitui a comunidade escolar e inclui os alunos, professores e demais profissionais da educação que trabalham na unidade escolar, na medida em que todos se servem da infraestrutura escolar. Também são beneficiários dos serviços as comunidades vizinhas às unidades escolares, que usufruem das instalações para atividades culturais, esportivas e de lazer, em horários alternativos, conforme cada caso.

5.3. Legislação regente da atividade ou serviço

Os principais marcos legais são: a Lei nº 2.463, de 13 de setembro de 1967, que define e estabelece os sistemas de educação; e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. O teor determinado nessas legislações fundamenta os serviços de educação e ensino prestados pelo quadro de unidade escolar estadual sob gestão da Secretaria da Educação do Estado da Bahia, aos quais devem-se observar com atenção especial os trechos reproduzidos a seguir.

Lei Orgânica de Ensino nº 2.463/67:

*“Art. 1º - Os **serviços de educação** e cultura, inspirados nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana oferecerão a todos os habitantes do Estado da Bahia, sem distinção de raça, crença, convicção política, condições econômica ou social, oportunidades iguais para o desenvolvimento de sua inteligência e personalidade a fim de habilitá-los aos benefícios da civilização, à plena participação nos direitos e deveres da sociedade e às múltiplas e variadas necessidades ocupacionais.*

Parágrafo único - Para esse fim, a escola:

*I - **buscará prover em seus serviços condições que, gradualmente, venham permitir aos indivíduos suprir as deficiências inatas, bem como as do lar e da herança social em relação aos demais grupos que compõem a comunidade;***

[...]

*V - **observará em cada um dos seus graus e ramos os métodos mais eficazes em sua organização, em seu currículo, e em seus cursos visando sempre a adaptá-los às condições locais e aproveitar as experiências bem sucedidas em outros estados da Federação ou em outros Países.***

[...]

*“Art. 4º - O Estado através de seus serviços **proporcionará os meios que assegurem iguais oportunidades educacionais a todos os cidadãos;**”*

“Art. 5º - O Estado manterá um sistema contínuo e progressivo de escolas públicas, compreendendo unidades de educação materna, infantil, primária, média e superior e, paralelamente, cursos de capacitação de adolescentes ou adultos, bem como educação especial para excepcionais, além de instituições de extensão educativa e cultural.

Parágrafo único - O sistema de Educação e Ensino observará as exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, quanto à variedade de cursos, flexibilidade de currículos e articulação dos seus graus e ramos.”

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional:

“Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

[...]

IX - padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.”

5.4. Modelo de gestão atual

Os serviços de suporte administrativo e operacional são executados conforme o quadro a seguir:

Tipos de Serviços	UEE	Secretaria
Segurança	Supervisiona	Provê profissionais por contrato de terceirização
Limpeza*	Supervisiona	Provê profissionais por contrato de terceirização e REDA.
Tecnologia	Executa	Provê profissionais por REDA
Manutenção	Executa e supervisiona execução da Secretaria	Provê serviços por contrato administrativo de manutenção e Repasse Recursos (FAED)
Preparação da Alimentação*	Executa	Provê profissionais por contrato de terceirização e REDA
Instalações esportivas	Executa e supervisiona execução da Secretaria	Provê serviços por contrato administrativo Repassa recursos (FAED)
Biblioteca	Supervisiona	Provê profissionais por REDA
Portaria	Supervisiona	Provê profissionais por contrato de terceirização ou REDA
Substituição de professores	Executa	Provê profissionais por REDA
Secretaria	Executa	Provê profissionais por contrato de terceirização ou REDA

* Recursos PNAE e PPDE para aquisição dos insumos de alimentação e limpeza, respectivamente.

5.5. Número de servidores efetivos diretamente vinculados

Os servidores vinculados serão aqueles das cerca de 120 Unidades Escolares Estaduais que compõem o grupo experimental e, dentre estes, aqueles alocados nos processos de suporte administrativo e os substitutos temporários nos processos pedagógicos. Como ainda não é possível definir com precisão quais escolas comporão o grupo experimental, e por conseguinte determinar a quantidade exata de servidores diretamente vinculados, a tabela a seguir busca dar uma noção de grandeza do universo dos profissionais e o dimensionamento médio estimado numa amostra de 120 Unidades Escolares Estaduais.

	EFETIVOS			REDA			TERCEIRIZADOS			TOTAL		
	Apoio	Finalístico	subtotal	Apoio	Finalístico	subtotal	Apoio	Finalístico	subtotal	Apoio	Finalístico	Total
TOTAL REDE	1.769	26.927	28.696	11.656	9.176	20.832	3.870	-	3.870	17.295	36.103	53.398
Grupo experimental	183	2.778	2.961	1.203	947	2.149	399	-	399	1.784	3.725	5.509

Dessa forma, estima-se que o quadro funcional das Unidades Escolares Estaduais escopo do presente projeto totaliza, aproximadamente, 5.509 servidores, sendo 3.725 alocados diretamente nos processos pedagógicos e 1.784 alocados nos processos de suporte administrativo.

5.6. Modo de funcionamento

O modo de funcionamento do sistema de ensino é semi-descentralizado, com algumas funções centralizadas na Secretaria da Educação e outras descentralizadas para Núcleos Territoriais e para as UEE.

A Secretaria de Educação faz parte da administração direta do Estado da Bahia. As principais finalidades da SEC foram instituídas por meio do Decreto nº 8.877 de 19 de janeiro de 2004. Compete à Secretaria da Educação formular diretrizes e promover a definição e implantação de planos, programas, projetos e ações relativos à educação, no âmbito do Estado, viabilizando a promoção de estudos e pesquisas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema educacional. Nesse sentido, a SEC fomenta a articulação com outros órgãos ou instituições públicas e particulares, nacionais e internacionais, com vistas ao cumprimento de sua finalidade.

Para que todas as unidades de educação funcionem em conformidade com os preceitos estabelecidos em legislação, a SEC promove e fiscaliza o cumprimento das leis federais e estaduais relativas à educação, bem como das decisões dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação.

Dessa maneira, com vistas a aproximar a atuação da Secretaria com as demandas da sociedade e de cada uma das unidades escolares, foram constituídos 27 Núcleos Territoriais de Educação

(NTE). A finalidade dos núcleos e a sua distribuição pelo território do Estado da Bahia estão descritos a seguir.

Os Núcleos representam a Secretaria na administração regional e recebem apoio da sede, bem como desenvolvem programas que fortalecem a ação da Secretaria junto a cada um dos municípios do Estado. Os NTE acompanham os Territórios de Identidade da Bahia e exercem um importante papel no sentido de aproximar a Secretaria de Educação de cada uma das unidades escolares que compõem a Rede. Portanto, possuem a finalidade de descentralizar as ações educacionais, socioeducativas e comunitárias, executando atividades técnico-pedagógicas e administrativo-financeiras.

Assim sendo, os NTE possuem o importante papel de articulação entre as diretrizes estratégicas emanadas da Secretaria de Educação e sua efetiva implementação no contexto de cada unidade escolar, levando em consideração o contexto e a realidade territorial. Portanto, pode-se dizer que os NTE compõem o nível tático em termos de gestão educacional no estado da Bahia.

O Decreto nº 15.806 de 30 de dezembro de 2014 é a legislação que trata sobre a forma de organização territorial dos núcleos, seus papéis e atribuições, dentre outras questões relevantes. Convém reiterar, nesse momento em que se aborda os 27 NTE, que o Projeto de Publicização não será realizado em um primeiro momento para todos os Núcleos. Por ser um projeto de envergadura e inovador no contexto da educação no estado da Bahia, definiu-se que a publicização dos processos operacionais e de suporte às unidades escolares acontecerá inicialmente com foco em algumas unidades escolares em Salvador e Alagoinhas.

Com base nesse primeiro ciclo/experiência, lições aprendidas e melhorias no modelo poderão ser verificadas à medida em que ele é implementado e executado. Ademais, a SEC ganhará maturidade em termos de monitoramento e fiscalização desse novo modelo de parcerização na Bahia. A partir dessas condições, um novo projeto de publicização pode ser desenvolvido, considerando as demais unidades escolares que não foram contempladas nesse primeiro momento.

As unidades escolares possuem a finalidade de executar a política de educação do Estado da Bahia, definida no plano estadual de educação e nas políticas públicas realizadas pela Secretaria de Educação. Dessa forma, a UEE pode ser considerada o braço executor da política educacional definida para o Estado da Bahia.

Os servidores e colaboradores da UEE (diretor e vice-diretor escolares, coordenadores pedagógicos, professores, vigilantes, cozinheiros, etc.) devem se atentar para proporcionar aos alunos as condições indispensáveis à apropriação do conhecimento escolar e ao desenvolvimento pessoal, promovendo a real inserção cidadã desses indivíduos na vida social e no mundo do trabalho.

Obviamente, a unidade escolar, por si só, não conseguirá solucionar todas as problemáticas que constantemente aparecem durante a execução do processo de ensino-aprendizagem, bem como com relação à geração das condições necessárias para tal. É fundamental, nesse contexto, que o diretor escolar esteja em constante contato, comunicação e colaboração com o NTE, provendo dados e informações relevante sobre a situação escolar, possíveis propostas de soluções, dentre outros fatores, que favoreçam a consolidação de uma visão sistêmica das unidades escolares do NTE que, em decorrência, será repassada à SEC. Em posse de tais informações, será possível à SEC tomar as devidas medidas corretivas em termos de políticas e novos planos de ação, em âmbito estadual.

O modo de funcionamento do modelo de publicização após sua implantação está descrito no quadro a seguir.

Tipos de Serviços	OS	Unidade Escolar Estadual	Secretaria
Segurança	Opera o processo de segurança baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos; provê/qualifica força de trabalho.	Opina na definição de padrões e procedimentos; Estima demandas; Supervisiona a execução dos processos.	Define padrões e procedimentos; Consolida e prioriza demandas; Dimensiona e repassa recursos; Monitora e avalia resultados e obrigações do contrato de gestão; Fiscaliza o contrato de gestão; Apura eventuais problemas de conformidade.
Limpeza	Opera o processo de limpeza baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos; provê insumos complementares; provê /qualifica força de trabalho.		
Tecnologia	Opera o processo de manutenção/instalação de equipamentos e instalações de tecnologia da informação baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos e insumos complementares; provê /qualifica força de trabalho.		
Manutenção	Opera o processo de manutenção das instalações físicas prediais e externas baseado nos padrões, planejamento e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos e materiais para execução dos serviços de manutenção.		
Preparação da Alimentação	Opera o processo de confecção de refeições baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos e insumos complementares; articula a aquisição coletiva de insumos; provê/qualifica força de trabalho.		
Instalações esportivas	Opera o processo de gestão das instalações esportivas baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos; provê insumos complementares; provê /qualifica força de trabalho.		
Biblioteca	Opera o processo de gestão da biblioteca baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos; provê insumos complementares; provê /qualifica força de trabalho.		
Portaria	Opera o processo de portaria e recepção baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos; provê insumos complementares; provê /qualifica força de trabalho.		
Substituição temporária de professores	Provê em caráter temporário força de trabalho para atuar nos processos pedagógicos.		
Secretaria	Opera o processo de gestão de secretaria baseado nos padrões e procedimentos estabelecidos; provê equipamentos; provê insumos complementares; provê /qualifica força de trabalho.		

5.7. Orçamento anual

O orçamento anual da Secretaria de Educação é de R\$ 5,6 bilhões de reais, distribuídos da seguinte forma (Lei nº 14.036 de 20 de dezembro de 2018):

(em R\$ 1,00)								
Código	Especificação (Poder, Órgão e UO)	Pessoal e Enc. Sociais	Juros e Enc. da Dívida	Outras Desp. Correntes	Investimentos	Inversões Financeiras	Amortização da Dívida	Total
3.11.000	Secretaria da Educação - SEC	4.498.160.000		1.082.284.478	114.423.824			5.694.868.302
3.11.101	Assessoria de Planejamento e Gestão - SEC - APG	3.407.556.000		603.097.478	71.379.814			4.082.033.292
3.11.201	Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia - IRDEB	18.167.000		13.478.000	170.000			31.815.000
3.11.301	Universidade do Estado da Bahia - UNEB	400.234.000		153.613.000	23.409.010			577.256.010
3.11.302	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB	236.477.000		69.389.000	5.391.000			311.257.000
3.11.303	Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS	236.622.000		75.326.000	5.554.000			317.502.000
3.11.304	Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC	199.104.000		58.537.000	5.100.000			262.741.000
3.11.601	Fundo de Assistência Educacional - FAED			105.005.000	3.300.000			108.305.000
3.11.801	Instituto Anísio Teixeira - IAT			3.839.000	120.000			3.959.000

O orçamento atualmente gasto com o serviço de suporte administrativo e operacional das unidades que terão o serviço publicizado ainda não é possível estabelecer em razão dos lotes de escolas ainda estarem em processo de definição.

5.8. Estudo técnico, contendo diagnóstico detalhado

5.8.1. Condições administrativas

A gestão escolar é atribuída ao conceito de monitorar e controlar todas as áreas que envolvem a sua funcionalidade, desde as atividades que são desempenhadas nas áreas finalísticas (pedagógicas) até as que dão suporte para que o processo de ensino-aprendizado ocorra com a qualidade esperada. Portanto, a gestão escolar deve tratar dos aspectos finalísticos e de suporte, mobilizando colaboradores e funcionários, estrutura física, envolvimento com os pais e alunos e todo o clima escolar para a melhoria do ambiente educacional.

Do ponto de vista dos processos finalísticos, tem-se que por razões de licença, afastamento médico e outras causas intempestivas, há dificuldades de substituição de professores na escala requerida. Logo, mecanismos mais ágeis de substituição temporária certamente gerarão benefícios em termos de continuidade das atividades pedagógicas.

É necessário que sejam disponibilizados os mecanismos adequados para o pleno desenvolvimento dos serviços educacionais prestados. Contudo, a situação que permeia hoje o funcionamento, principalmente, nas áreas de suporte, não se encontram nas condições adequadas. Há muito o que se otimizar para viabilizar um ambiente de trabalho que promova melhorias na educação, perpassando a segurança, limpeza, secretaria escolar, elaboração e oferta de alimentação, manutenção predial, infraestrutura, patrimônio etc.

No que diz respeito à alimentação escolar, pode-se elencar como necessidades de melhoria eventuais atrasos na entrega dos ingredientes, problemas com licitações e fornecedores,

porventura gerando alimentos vencidos, além de casos de insuficiência de cozinheiros. Independente da causa, que pode envolver fatores climáticos e/ou fatores administrativos disfuncionais, os alunos necessitam de alimentação saudável e balanceada, conforme programado no cardápio escolar, para obter as condições nutricionais adequadas ao aprendizado.

Além disso, a higiene e limpeza escolar é outro fator que vem gerando problemas ao pleno funcionamento das UEE. O espaço útil de uma unidade escolar é extenso e múltiplo, ao se considerar a existência de salas de aula, refeitório, cozinha, quadras de esportes, laboratórios de informática e ciências, áreas de convivência, banheiros, dentre outros. Caso não haja uma limpeza constante do ambiente escolar, existe o acúmulo de sujeira e poeira que pode, inclusive, causar problemas de saúde nos alunos. Ademais, uma cozinha e/ou refeitório que não esteja em condições adequadas de higiene pode prejudicar o armazenamento de alimentos e a preparação de alimentos a serem oferecidos aos alunos. O ambiente escolar sem o devido cuidado também afeta o rendimento – de quem estuda e de quem ensina – além de favorecer o aumento dos índices de vandalismo.

Furtos e assaltos são uma constante no ambiente escolar. Os danos são de diversas magnitudes, além de, em muitos casos, serem irreparáveis ao patrimônio público. Tais práticas indevidas acarretam transtornos físicos e morais aos alunos e colaboradores das unidades escolares estaduais.

Em paralelo a esses contextos de desafios mencionados acima, as unidades escolares se organizam em prol da busca de soluções com limitações de recursos em várias esferas, como pouco quadro de pessoas e orçamento limitado e não suficiente às demandas. Esses fatos se agravam cada vez mais ao se levar em consideração a morosidade e o excesso de burocracia das compras públicas para a contratação de serviços que, muitas vezes, impedem que efetivas ações sejam providenciadas em tempo hábil para responder às problemáticas administrativas do ambiente escolar, que são rotineiras.

5.8.2. Condições patrimoniais

A conservação do patrimônio escolar é primordial. As unidades escolares devem estar devidamente conservadas, com instalações bem cuidadas e toda a infraestrutura operando adequadamente. São premissas fundamentais para que haja bons índices de satisfação e aprendizado.

Não basta que a escola esteja limpa, se a estrutura não está adequada. É possível identificar casos de Unidades Escolares Estaduais com mobiliário danificado, com salas de aula extremamente quentes nos dias em que a temperatura está alta, muros e telhados rachados ou destruídos, problemas de instalações de tecnologia da informação, laboratórios e quadras sem

condições de uso, vidros quebrados, equipamentos sem funcionalidade, escolas com registros de alagamento, problemas elétricos e hidráulicos etc.

Relatório do Tribunal de Contas do Estado da Bahia aponta que

“A infraestrutura das escolas não atende à comunidade escolar Segundo critério de suficiência, grau de conservação, aproveitamento e segurança [... porque há]: salas de aula inadequadas ao desenvolvimento do processo de Ensino-aprendizagem; [...] laboratórios de informática inoperantes; [...] Precariedade ou inexistência de laboratório de ciências; [...] Bibliotecas inexistentes, com pouco uso e com acervo precário; [...] quadras de esporte inexistentes, improvisadas, sem cobertura, sem manutenção e com uso limitado; [...] Sanitários inadequados; [...] Inexistência ou inadequação de espaços fundamentais, [tais como] cozinha, refeitório, lavanderia e almoxarifado, Auditório, pátio coberto e dependências e vias adequadas a alunos especiais; [...] e Falta e equipamentos e/ou equipamentos sem manutenção.”⁷

Ambientes como os mencionados acima geram risco à segurança dos alunos, professores e colaboradores. Contudo, devido à ausência de manutenção física e preventiva do equipamento público, muitas Unidades Escolares Estaduais não conseguem implantar ações específicas e efetivas para resolver ou, minimamente, mitigar as situações apresentadas acima. Os fatores que levam a essa problemática são diversos e vão desde a ausência de pessoal e recursos orçamentários até a inexistência de procedimentos adotados como padrão às rotinas das escolas.

É fundamental observar a adequação, conforto, segurança e a salubridade das instalações físicas e elétricas das unidades escolares, assim como as normas de qualidade e de segurança de seus equipamentos e materiais. Esses requisitos devem ser cada vez mais rigorosos, de forma que passem a refletir altos padrões de funcionamento nas UEE.

Nesse sentido, faz-se necessário o aporte e investimentos na melhoria da gestão patrimonial das escolas e a criação de novos espaços tais como bibliotecas, laboratórios de informática e de ciências, quadras esportivas cobertas etc.

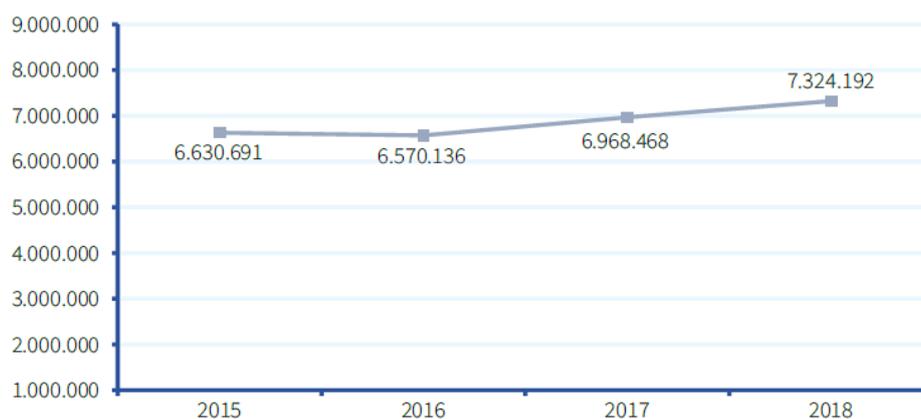
Complementarmente, devido ao ambiente complexo e à crescente demanda por respostas rápidas e efetivas por parte da sociedade, mídia, entre outros atores, as intervenções devem ser dotadas de eficiência e eficácia, promovendo o mais rapidamente possível as condições necessárias à melhoria do desempenho educacional.

⁷Relatório 7344/2013 da 5ª Coordenadoria de Controle Externo.

5.8.3. Condições financeiras

A Secretaria de Educação desempenha o importante papel de intervir, em nível estratégico, para promover as condições necessárias à educação, buscando reduzir as lacunas existentes entre as melhores escolas do Estado e as piores (em termos de desempenho dos alunos e de infraestrutura), garantindo os preceitos e competências quanto ao desenvolvimento da educação na Bahia explicitado nos regramentos já mencionados neste documento. Todavia, as perspectivas de progresso do cenário em termos de orçamento e finanças, no sentido de possibilitar a melhoria efetiva dos desafios e debilidades expostos nos itens de condições administrativas e patrimoniais, não são positivas em um curto espaço de tempo.

O exercício de 2018, por exemplo, iniciou-se com recursos orçamentários aquém das demandas existentes, embora, como ilustra o gráfico abaixo, tenha havido aumento da despesa total com Educação de 2015 a 2018.



Fonte: FIPLAN/SEFAZ

É possível constatar que as despesas anuais com a educação a partir do exercício de 2015 apresentaram uma evolução nominal, a despeito da pequena queda verificada em 2016. Contudo esses dados se tornam preocupantes quando relacionados aos resultados nos indicadores da educação da Bahia. Não basta apenas aumentar a quantidade de recursos repassados às escolas, mas sim construir uma sistemática de atuação que favoreça a entrega dos resultados de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Não se trata apenas de propugnar a ampliação de recursos, mas também de se promover a qualidade do gasto, com vistas a otimizar a gestão dos recursos disponibilizados à Educação, de maneira que cada aplicação tenha o objetivo maior de angariar o máximo em termos de efetividade. Cada gasto executado deve se transformar em retornos quantificáveis às escolas, alunos, professores e comunidades.

A maior parte do volume total das despesas está destinada a gastos com pessoal e encargos sociais, fato que onera de maneira majoritária os recursos orçamentários e financeiros do

Estado, limitando novos aportes para melhorias das condições nos núcleos e unidades escolares.

Essa realidade evidencia a necessidade do Estado em articular-se com agentes interessados no desenvolvimento da educação com o objetivo de planejar e pactuar novas medidas para otimizar os recursos orçamentários disponibilizados. Isso requer ações efetivas e imediatas para assegurar o desenvolvimento na educação da Bahia.

5.8.4. Principais metas e resultados do último exercício

A Educação no Estado da Bahia enfrenta algumas dificuldades, como a falta de condições nas escolas, alta evasão de alunos, alta distorção aluno-série, dentre outros, apesar dos diversos esforços implementados ao longo dos últimos anos.

De acordo com os dados obtidos na última mensuração do IDEB – Índice de Desenvolvimento de Educação da Educação Básica, o Estado da Bahia alcançou 3,0 pontos no ensino médio - 1,3 abaixo da meta para o ano, que era de 4,3, e abaixo do último levantamento, realizado em 2015, quando o Estado alcançou 3,1 pontos, conforme ilustrado na figura abaixo.



Os motivos apontados pelo estudo do MEC para a baixa na classificação foram abandono, atraso e notas baixas em avaliações, durante 2017.

Destaca-se a seguir os principais resultados da Secretaria de Educação em anos anteriores⁸:

⁸ Dados oriundos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), assim como pelo Censo Escolar de 2016 realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

Indicador	Resultado
IDEB	3.0 (em 2017)
Taxa ajustada de frequência escolar	55,4% em 2018, entre os jovens de 15 a 17 anos
Distorção idade-série	20% em 2018
Taxa de analfabetismo	12,7% em 2018, a partir de 15 anos
Abandono ou atraso escolar	50% entre os jovens de 15 a 17 anos
Média de anos de estudo	7,9 anos entre as pessoas de 25 anos ou mais
Índice de reprovação	19%, com base no Censo Escolar de 2016

6. JUSTIFICATIVA PARA ADOÇÃO DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

6.1. Vantagens operacionais, administrativas e financeiras

A base legal que regulamenta o Programa Estadual de Organizações sociais impõe regras mais flexíveis à operação dos processos de suporte administrativo e operacional (incluindo-se a contratação temporária de força de trabalho substituta), tornando-se mais eficiente e eficaz no atendimento às demandas das unidades escolares.

A assinatura de contrato de gestão entre o Estado e a Organização Pública garante que esta deverá realizar um conjunto específico de atividades, assim como será monitorada e avaliada a partir de indicadores e metas previamente estipulados e pactuados. Nesse sentido, caso a Organização Social não cumpra com os níveis de desempenho esperados, ela será responsabilizada e arcará com as consequências também estipuladas no contrato de gestão.

A unidade escolar possui várias demandas no que diz respeito aos processos de suporte, que ocupam sobremaneira os gestores escolares. Entende-se ser extremamente relevante a existência de um parceiro que possa se responsabilizar pelos processos de suporte de maneira mais célere. Ademais, será possível aos gestores escolares monitorarem e fiscalizarem os serviços prestados pelo parceiro.

A existência dos parceiros também favorecerá a contratação de colaboradores da unidade escolar pelo regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), solucionando problemas decorrentes de regimes temporários (REDA), com prazo fatal para encerramento, ou objeto de terceirização (que constitui o simples fornecimento de mão de obra de forma não vinculada a resultados). Isso garantirá práticas de remuneração compatíveis com o mercado, além do pagamento de todos os direitos e impostos trabalhistas. Ademais, os funcionários serão contratados a partir de processo seletivo baseado nas competências necessárias para atuação em cada um dos cargos (limpeza, vigilância, cozinheiro etc.).

6.2. Relação das entidades privadas sem fins lucrativos atuantes na área do serviço a ser publicizado

Na Bahia existem inúmeras organizações sociais que atuam na área da educação ou áreas correlatas, sendo potenciais interessados para se tornarem parceiros da Secretaria de Educação no novo modelo de gestão escopo desse projeto. Dentre elas pode-se citar:

- Ação Fraternal de Itabuna (Amélia AMADO);
- Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia (ASCETEB);
- Associação Escola Brasil Profissional;
- Associação Obras Sociais Irmã Dulce;
- Associação Tecnológica Baiana;
- Fundação José Carvalho;
- Instituto Marista;
- Instituto Nacional de Amparo à Modernização da Gestão Pública (IMODERNIZAR);
- Rede Salesiana Brasil (Liceu Salesiano do Salvador);
- Instituto Social da Bahia (ISBA);
- Instituto de Pesquisas, Organização, Formação e Promoção da Cidadania e da Cultura (Instituto Oficina da Cidadania);
- Instituto de Tecnologia, Educação e Gestão Organizacional (Integro);
- Rede Jesuíta de Educação (Colégio Antônio Vieira).

6.3. Possibilidade de captação de recursos extracontratuais pela organização social

As organizações sociais possuem flexibilidade quanto a captação de recursos extracontratuais no que se refere às doações.

7. ESCOPO DO SERVIÇO

7.1. Principais Atividades

O quadro a seguir demonstra as atividades que deverão ser executadas pela OS.

Serviço	Atividades
Suporte à Gestão dos Espaços Pedagógicos	<ul style="list-style-type: none">• Gestão dos laboratórios, acervo bibliográfico, bibliotecas, salas de leitura e quadras de esporte, bem como a manter e auxiliar na utilização de recursos didático-pedagógicos e audiovisuais.• Garantia da organização das quadras de esportes, laboratórios, bibliotecas e salas de leitura.• Preparação, sob supervisão da Gestão Escolar, dos espaços de biblioteca e laboratórios para uso.

Serviço	Atividades
Suporte de Secretariado	<ul style="list-style-type: none">• Suporte aos processos administrativos necessários ao bom funcionamento da unidade escolar, contemplando a gestão do fluxo de informações e documentação envolvida;• Suporte à comunicação e atendimento aos diversos públicos que entram em contato com a unidade escolar;• Garantia do serviço de ouvidoria nas unidades escolares, recebendo reclamações, sugestões e elogios quanto às ações de responsabilidade da Gestão Escolar, SEC e da Organização Social e encaminhando à Gestão Escolar e às áreas responsáveis da SEC e da OS de forma a solucionar os problemas de forma integrada;• Divulgação da Ouvidoria da SEC, especialmente como canal oficial de reclamações e denúncias.
Gestão de Estoque	<ul style="list-style-type: none">• Realização do gerenciamento e controle patrimonial dos bens móveis, desde o recebimento até o descarte, e imóveis, assim como o controle e monitoramento do estoque disponível na unidade escolar, previsão de demanda além de comunicação e alinhamento com a Direção, Conselho Escolar e SEC com relação a compras;• Comunicação à Direção, Conselho escolar, NTE e SEC sobre possível falta de insumos com antecedência, de modo a evitar a falta dos mesmos, nos casos em que a aquisição seja responsabilidade e/ou da unidade escolar;• Suporte à compra de alimentos para alimentação escolar e, particularmente, apoiar o cumprimento da determinação de compra de alimentos de agricultura familiar;• Suporte ao recebimento de insumos, verificando sua adequação com relação à qualidade e quantidade contratada;• Fornecimento de insumos para tomada de decisão da Gestão Escolar quanto à necessidade de compras das unidades escolares;• Suporte à distribuição, à totalidade dos estudantes da unidade escolar, do material didático-pedagógico.
Suporte de Tecnologia da Informação (TIC)	<ul style="list-style-type: none">• Realização das atividades envolvidas na manutenção da estrutura física e lógica de rede e comunicação de modo a possibilitar a utilização dos ambientes de hardware e software das instalações;• Suporte técnico, conserto e manutenção de computadores, de modo a suportar a infraestrutura de TIC das unidades escolares;• Instalação e suporte à utilização de equipamentos multimídia;• Manutenção de equipamentos audiovisuais.
Alimentação escolar	<ul style="list-style-type: none">• Realização do preparo, distribuição e controle de qualidade da alimentação escolar de acordo com o cardápio escolar;• Apoio, com a previsão de demanda e fornecimento de insumos para tomada de decisão, em conjunto com a Gestão Escolar, aos Conselhos Escolares e à SEC, a alimentação em quantidades adequadas, levando em consideração a possível necessidade de alimentação reforçada em áreas carentes;• Prevenção de perdas, verificação da validade e promoção da eficiência na utilização dos insumos (ingredientes, água etc.);• Realização do controle do recebimento e do estoque de insumos;• Garantia da segurança alimentar na manipulação e preparo dos alimentos, com a utilização de vestuário e equipamentos adequados, conforme legislação pertinente;

Serviço	Atividades
	<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do cumprimento das Diretrizes do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.
Limpeza	<ul style="list-style-type: none"> • Realização dos serviços de limpeza, conservação, manutenção, poda, jardinagem, controle de pragas e limpeza das unidades escolares em suas áreas internas e externas; • Manutenção dos serviços de limpeza e conservação das unidades escolares, bem como os respectivos insumos.
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança patrimonial das unidades escolares; • Garantia da integridade física das instalações e dos membros da comunidade escolar, garantindo um ambiente seguro e inclusivo; • Controle de acesso para não membros da comunidade escolar.
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da infraestrutura física, logística e funcional necessária ao desenvolvimento das atividades escolares; • Manutenção preventiva e corretiva dos bens, equipamentos, móveis, utensílios e instalações físicas da unidade escolar, incluindo as áreas interna e externa do prédio (salas de aula, salas dos setores, espaços culturais, sanitários, quadras de esporte, salas de leitura, laboratórios, cozinha, refeitório, dentre outros), com pintura, reposição de vidros, telhado, pisos, dentre outros, e projetos complementares elétrico e hidráulico para melhor atender a comunidade escolar, observando as regras de acessibilidade; • Fornecimento de instalações físicas adequadas aos estudantes, com conforto visual, térmico e de aeração, compatíveis com uma boa aprendizagem, nos diferentes espaços da unidade escolar; • Realização de pequenas reformas de forma a atender aos itens anteriores, com custo máximo a ser definido pela SEC.
Apoio operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição temporária de professores.

7.2. Indicadores e metas

O quadro a seguir apresenta os indicadores e metas a serem utilizados para avaliar as entregas realizadas pela Organização Social, que estarão previstas no contrato de gestão a ser assinado.

Para os indicadores que dependem da aplicação de questionários, como os índices de satisfação, a aferição poderá ser realizada de forma amostral, caso determinado pela SEC. Nesse caso, a quantidade de estudantes pesquisados deverá ser representativa do universo de alunos presentes na escola de forma a alcançar erro amostral e nível de confiança estatística a serem definidos pela SEC. De forma geral, quanto menos alunos em uma unidade escolar, maior a proporção necessária para garantir a representatividade. A quantidade de alunos a serem pesquisados deverá ser definida para cada unidade escolar e selecionados de forma aleatória.

É importante ressaltar que a definição das Unidades Escolares Estaduais que serão incluídas no grupo experimental poderá suscitar a definição de indicadores específicos, que serão objeto de modelagem quando da elaboração da minuta do contrato de gestão. Complementarmente, o Anexo I do presente Projeto de Publicização contempla o detalhamento de cada um dos

indicadores apresentados no quadro.

Atividade	Indicador	Meta	Parâmetro de desempenho	Meio de verificação	Pressuposto	Premissa
Componente Finalístico						
Suporte à Gestão dos Espaços Pedagógicos Gestão de Estoque	1. Índice de satisfação com os espaços pedagógicos	90%	Caso a OS alcance os 90% do indicador ou mais, receberá 100 pontos (totalidade dos pontos) previstos para o indicador. Caso o desempenho seja inferior, terá sua pontuação nula.	Questionários aplicados trimestralmente com gestores escolares	Existem e estão disponíveis profissionais com o perfil necessário para aplicação dos questionários	Não haverá fraude na aplicação dos questionários. Os questionários serão enviados tempestivamente à SEC.
Suporte ao Secretariado	2. Índice de satisfação com os serviços de secretariado	85%	O desempenho será diretamente proporcional ao índice. Portanto, caso a OS obtenha 85% de resultado no indicador, ela computará 85 pontos.	Questionários aplicados com a comunidade escolar nas reuniões semestrais realizadas na unidade escolar	A unidade escolar conta com profissionais qualificados para aplicação do questionário	Não haverá fraude na aplicação dos questionários. Os questionários serão enviados tempestivamente à SEC.
Alimentação escolar	3. Índice de satisfação da alimentação escolar – IAE	85%	O desempenho será diretamente proporcional ao índice. Portanto, caso a OS obtenha 85% de resultado no indicador, ela computará 85 pontos.	Questionário aplicado semestralmente aos estudantes, abordando a qualidade, equidade, variedade, disponibilidade e quantidade de alimentação escolar	A unidade escolar conta com profissionais qualificados para aplicação do questionário	Não haverá fraude na aplicação dos questionários. Os questionários serão enviados tempestivamente à SEC.

Atividade	Indicador	Meta	Parâmetro de desempenho	Meio de verificação	Pressuposto	Premissa
Suporte de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	<p>4. Taxa de suporte de TIC no prazo (manutenção corretiva e preventiva). Esse índice será avaliado com base em duas fórmulas de cálculo, cada uma compondo 50% do peso do indicador. Uma fórmula diz respeito ao indicador de manutenção preventiva de TIC e a outra de manutenção corretiva de TIC. Manutenção preventiva (1 manutenção a cada 6 meses).</p> $\frac{\text{Escolas com manutenção preventiva no prazo}}{\text{Total de escolas}} \times 100$ <p>Manutenção corretiva (5 dias úteis para solução)</p> $\frac{\text{Soluções realizados dentro do prazo}}{\text{Total de pedidos de atendimento}} \times 100$	100%	100% (correspondente a 100 pontos) para o indicador caso todas as manutenções tenham ocorrido no prazo Pontuação nula caso as manutenções não tenham ocorrido no prazo	Levantamento de informações das ordens de serviço referentes às manutenções corretivas e preventivas	A SEC (e a unidade responsável pelo monitoramento das OS) terá ferramentas para levantar, com precisão, os dados necessários ao cálculo dos indicadores	Não haverá fraude no preenchimento das informações por parte da OS. Propõe-se fiscalização amostral com gestores escolares para verificação da fidedignidade dos dados coletados.
	<p>5. Índice de suporte de TIC (manutenção corretiva e preventiva) A fórmula de cálculo do indicador é a seguinte: $\left(\frac{\sum \text{dos pontos de cada questionário}}{\sum \text{da quantidade de questionários}} \right) \times 100$ Em que o somatório do questionário deve ser parametrizado para 100 pontos, de forma a proporcionar o cálculo em termos de porcentagem.</p>	90%	Nota máxima, ou 100 pontos, para o indicador caso a consolidação de todos os questionários seja igual ou maior a 90%. Pontuação nula caso o resultado seja inferior a 90%.	Questionários aplicados semestralmente para avaliar a conservação, organização e funcionamento da infraestrutura de TIC a partir da perspectiva dos gestores escolares	A SEC terá profissionais capacitados para aplicar os questionários com os gestores escolares	As OS e unidades escolares terão registro fidedigno das manutenções preventivas e corretivas de TIC realizadas. Não haverá fraude no preenchimento das informações por parte da OS.

Limpeza	<p>6. Índice de limpeza</p> <p>A fórmula de cálculo do indicador é a seguinte:</p> $\left(\frac{\sum \text{dos pontos de cada questionário}}{\sum \text{da quantidade de questionários}} \right) \times 100$ <p>Em que o somatório do questionário deve ser parametrizado para 100 pontos, de forma a proporcionar o cálculo em termos de porcentagem.</p>	90%	O desempenho será diretamente proporcional ao índice. Portanto, caso a OS obtenha 90% de resultado no indicador, ela computará 90 pontos.	Questionários aplicados semestralmente para avaliar a limpeza das unidades escolares a partir da perspectiva dos gestores escolares	O indicador será mensurado a partir do acordo do nível de serviço de limpeza que especifica as atividades a serem realizadas e sua periodicidade. A SEC terá profissionais capacitados para aplicar os questionários.	(Não foram identificadas)
Manutenção (corretiva e preventiva)	<p>7. Taxa de manutenções de infraestrutura realizadas no prazo. Esse índice será avaliado com base em duas fórmulas de cálculo, cada uma compondo 50% do peso do indicador. Uma fórmula diz respeito ao indicador de manutenção preventiva de infraestrutura e a outra de manutenção corretiva de infraestrutura.</p> <p>Manutenção preventiva (anualmente, com recorte semestral de indicativo de resultado)</p> $\frac{\text{Escolas com manutenção preventiva no prazo}}{\text{Total de escolas}} \times 100$ <p>Manutenção corretiva (18 dias úteis para solução, sendo 3 para atendimento e 15 para solução do problema)</p> $\frac{\text{Soluções realizados dentro do prazo}}{\text{Total de pedidos de atendimento}} \times 100$	100%	100% (correspondente a 100 pontos) para o indicador caso todas as manutenções tenham ocorrido no prazo Pontuação nula caso as manutenções não tenham ocorrido no prazo	Coleta de dados com base nos registros de manutenções (corretivas e preventivas) realizadas e respectivas ordens de abertura e encerramento de serviços	O indicador será mensurado a partir do acordo do nível de serviço de manutenção de infraestrutura que especifica as atividades a serem realizadas e sua periodicidade.	As OS e unidades escolares terão registro fidedigno das manutenções preventivas e corretivas realizadas

	8. Índice de manutenção A fórmula de cálculo do indicador é a seguinte: $\left(\frac{\sum \text{dos pontos de cada questionário}}{\sum \text{da quantidade de questionários}} \right) \times 100$ Em que o somatório do questionário deve ser parametrizado para 100 pontos, de forma a proporcionar o cálculo em termos de porcentagem.	90%	Nota máxima para o indicador caso a consolidação de todos os questionários seja igual ou maior a 90%. Pontuação nula caso o resultado seja inferior a 90%.	Questionários aplicados semestralmente para avaliar a manutenção do espaço físico, mobiliário, equipamentos e afins a partir da perspectiva dos gestores escolares	A SEC terá profissionais capacitados para aplicar os questionários com os gestores escolares	As OS e unidades escolares terão registro fidedigno das manutenções realizadas. Não haverá fraude no preenchimento das informações por parte da OS.
Segurança	9. Índice de segurança escolar A fórmula de cálculo do indicador é a seguinte: $\left(\frac{\sum \text{dos pontos de cada questionário}}{\sum \text{da quantidade de questionários}} \right) \times 100$ Em que o somatório do questionário deve ser parametrizado para 100 pontos, de forma a proporcionar o cálculo em termos de porcentagem.	≥ 80% de satisfação	O parâmetro de desempenho é diretamente proporcional ao resultado do índice. Logo, 80% no desempenho do índice computa 80 pontos e assim sucessivamente.	Questionários aplicados semestralmente para avaliar a segurança escolar na perspectiva do gestor escolar. Será calculado como um índice consolidado das respostas.	A SEC terá profissionais capacitados para aplicar os questionários com os gestores escolares	(Não foram identificadas)
Componente de Gestão						
Prestação de Contas e Gestão Financeira	10. Índice de equilíbrio financeiro – IEF $IEF = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	Meta: IEF ≥ 1	IEF ≥ 1 – 100% de pontuação IEF < 1 – pontuação nula	Informações retiradas do Balanço Patrimonial, cuja atualização é semestral.	Disponibilização tempestiva, por parte da OS, do seu respectivo Balanço Patrimonial	Adequação e regularidade das informações presentes no Balanço Patrimonial
	11. Índice de conformidade gerencial e do contrato de gestão	100% ou 1	100% = cumprir integralmente as regras internas e os preceitos do contrato de gestão	Informações retiradas das auditorias e do processo de M&A	Disponibilização tempestiva, por parte da OS e da Comissão de M&A de dados e informações.	Adequação e regularidade das informações presentes nos relatórios de M&A.

7.3. Outras atividades

Complementarmente, a OS deverá executar atividades próprias de suporte ao contrato de gestão, relacionadas à transparência, prestação de contas e organização que ela precisa demonstrar para estar nas condições de legalidade e regularidade necessárias a um parceiro da Secretaria de Educação. O quadro a seguir apresenta estas atividades.

Outros componentes de gestão	Atividades de suporte ao contrato de gestão
Gestão de pessoal de suporte às unidades escolares	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de pessoal de acordo com os requisitos exigidos, como observância dos princípios da publicidade, da isonomia, da eficiência, da moralidade e da impessoalidade e nos termos do regulamento próprio; • Execução do Plano de Desenvolvimento Organizacional, a ser estabelecido pela OS na proposta técnica, para os profissionais sob sua responsabilidade que atuam na unidade escolar, conforme legislação pertinente; • Promoção e manutenção da rotina de formação continuada e capacitação dos profissionais da unidade escolar sob sua responsabilidade; • Ambientação e treinamento inicial aos funcionários da OS; • Gestão, execução e avaliação de treinamentos para os seus funcionários contratados; • Gestão do cadastro de pessoal, informações da folha de pagamento e benefícios aos funcionários da OS, assim como controlar frequência, férias, licenças e garantir atendimento aos mesmos.
Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias (Encargos e Salários)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias dos seus colaboradores, inclusive rescisões, devendo provisionar mensalmente os valores correspondentes; • Apresentação dos comprovantes de regularidades trabalhista, previdenciária e fiscal e, quando do encerramento contratual, a Declaração de Recolhimentos das Obrigações Previdenciárias e Trabalhistas.
Prestação de Contas e Gestão Administrativa-Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Realização das atividades envolvidas na prestação de contas financeiras e patrimoniais aos órgãos de controle, ao Ministério da Educação, à Secretaria de Educação do Estado da Bahia, ao Conselho Escolar e à sociedade, bem como a coordenação da elaboração de relatórios, em especial, os Relatórios de Gestão e/ou Prestação de Contas. Inclui também a prestação de contas da aplicação dos recursos repassados em decorrência das parcerias celebradas; • Disponibilização das informações sobre o desempenho dos indicadores definidos pela SEC, nos prazos definidos pela mesma; • Disponibilização das informações sobre o desempenho da unidade escolar à SEC nos prazos definidos pela sistemática de avaliação da gestão;

Outros componentes de gestão	Atividades de suporte ao contrato de gestão
	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de amplo acesso da Comunidade Escolar aos resultados e trabalhos desenvolvidos em cada unidade escolar, por meio do site da unidade escolar e da Organização Social, reuniões e fixação em mural acessível; • Manutenção de um sítio eletrônico no qual se disponibilize de forma organizada e padronizada todas as informações sobre prestação de contas, incluindo as notas fiscais relativas aos gastos realizados com recursos advindos da parceria descrita no edital, além de resultados das unidades escolares sob o novo modelo de gestão com OS, assim como o Contrato de Gestão celebrado e o resultado de seus indicadores.
Gestão de Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento do regulamento de compras, contendo regras e procedimentos a serem adotados para contratação de bens e serviços, assim como compra, alienação e locação de bens móveis e imóveis; • Aprovação do regulamento de compras pelo órgão deliberativo da OS, observando os princípios da publicidade, eficiência, economicidade, moralidade e impessoalidade, devendo, no mínimo, fazer cotação prévia de preços; • Manutenção do regulamento de compras disponível no sítio eletrônico vinculado ao objeto contratual.

8. RISCOS DO PROJETO

O quadro a seguir apresenta um esboço de plano de gestão de riscos.

Elementos do Plano de Gestão de Risco		
Riscos	Descrição da ação	Responsável
Descontinuidade no repasse de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a não disponibilização de concessão para repasse financeiro imediatamente ao Gabinete da Secretaria da Educação; • Fazer gestão junto à SEFAZ para repasse financeiro à OS. 	Diretoria Geral da SEC Gabinete da SEC
Dificuldade para o monitoramento e avaliação do contrato	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar disponibilidade de servidores e pessoal capacitado para realizar o monitoramento e avaliação; • Verificar possibilidade de aumentar a equipe diretamente envolvida no monitoramento e avaliação do Modelo OS na Educação; • Posteriormente, capacitar os profissionais para adequada fiscalização do contrato de gestão. 	Diretoria Geral da SEC Superintendentes da SEC envolvidos com o Modelo OS

Riscos	Descrição da ação	Responsável
Diagnóstico das unidades escolares que estejam com a realidade pior do que foi inicialmente comunicado, exigindo esforço inicial maior da OS (subdimensionamento do valor contratual)	<ul style="list-style-type: none"> • Atualizar o diagnóstico com as reais condições das unidades escolares, redimensionando os recursos a serem recebidos para realizar as melhorias necessárias às unidades escolares; • Verificar disponibilidade de maior aporte de recursos financeiros às OS para atender às reais necessidades das unidades escolares. 	Organização Social (OS) Gabinete da Secretaria de Educação.
Articulação e trabalho conjunto da OS e dos diretores e professores para o alcance dos resultados previstos (o diretor e o professor não sabem o que demandar da própria OS ou da SEC)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar divulgações e treinamentos para diretores e professores para compreender quais são as funções das OS no contexto das unidades escolares e como eles devem interagir com elas. 	Unidade de M&A Gabinete da SEC Diretoria-Geral Superintendentes da SEC

9. FISCALIZAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

A SEC será responsável por realizar a fiscalização, monitoramento e avaliação dos contratos de gestão com Organizações Sociais na educação no Estado da Bahia. Essas atribuições serão desenvolvidas, inicialmente, pela Diretoria Geral (DG) da Secretaria de Educação.

A DG deverá atuar em proximidade ao Secretário da Educação e dos respectivos superintendentes envolvidos com o Modelo OS. Sua preocupação será principalmente com a avaliação e fiscalização dos indicadores de desempenho das OS e dos níveis de serviço esperados e pactuados, promovendo a melhoria contínua do modelo.

Dentro de seu corpo técnico, serão designados profissionais que saibam realizar análises estatísticas e análises de dados, consolidando os dados recebidos e gerando relatórios que subsidiem a tomada de decisão executiva. Também haverá fiscais que possam aplicar os questionários para avaliação dos indicadores, bem como fiscalizações amostrais.

A figura a seguir apresenta um esboço do modelo de M&A a ser utilizado no contexto das OS na educação da Bahia. Ele contempla os tipos de indicadores a serem discutidos e analisados, os eventos a serem realizados, atores participantes e os produtos a serem gerados (relatórios, dentre outros).

Ademais, é possível verificar no modelo as diversas periodicidades a serem aplicadas no modelo de M&A das OS. Mensalmente e bimestralmente as OS devem enviar as comprovações de todas as suas despesas realizadas durante o período, de forma que a DG possa analisar a conformidade e

regularidade dessas despesas, realizando as devidas glosas caso as OS não consigam comprovar as origens dos gastos.

Semestralmente, anualmente e bianualmente haverá a análise dos resultados do Modelo OS, conforme periodicidade indicada em cada um dos indicadores de desempenho. Portanto, estará previsto a execução do processo de coleta e análise de dados, geração de relatórios de desempenho, comunicação aos atores interessados e tomada de decisões que considerem a melhoria contínua do modelo.

	Monitoramento e Avaliação				
	Mensal	Bimestral	Semestral	Anual	Bianual
Indicadores 1-9			Avaliação da execução	Avaliação do alcance dos resultados	Avaliação do alcance dos resultados
Indicadores 10-11	Análise do alcance da conformidade	Análise do alcance da conformidade	Avaliação do alcance da conformidade	Avaliação do alcance da conformidade	Avaliação do alcance dos resultados
Evento	Reunião interna da OS	Reunião interna da OS	Reunião de Análise de Desempenho	Reunião de Análise de Desempenho	Reunião de aprimoramento do Modelo de M&A
Atores	OS	OS	Unidade de M&A e OS	Unidade de M&A, SEC, atores externos e OS	Unidade de M&A, SEC, atores externos e OS
Produto	Relatório operacional mensal da OS para Unidade de M&A	Relatório operacional bimestral da OS para a Unidade de M&A	Relatório consolidado semestral da OS	Relatório anual conclusivo de resultados	Estudos técnicos e Modelo Aprimorado de M&A Relatório do ciclo plurianual

10. ORÇAMENTO

O dimensionamento econômico-financeiro do contrato de gestão dependerá da quantidade de Unidades Escolares Estaduais que integrarão o grupo experimental. Uma estimativa preliminar para um grupo de 120 Unidades Escolares Estaduais aponta um valor aproximado de R\$ 92 milhões/ano.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de extrema importância contar com uma organização parceira devidamente qualificada, pois ela trará para o estabelecimento de ensino os profissionais devidamente capacitados para auxiliarem nas atividades de suporte à gestão escolar, utilizando as melhores técnicas e os processos mais apropriados para as mais diferentes situações cotidianas no ambiente escolar.

Os problemas operacionais, administrativos, de manutenção da rede e de infraestrutura acabam por drenar a energia dos diretores e professores, que deveriam estar direcionados à questão pedagógica. O Modelo OS visa aprimorar o uso da gestão, tornando as atividades e o pleno funcionamento das escolas uma premissa assertiva junto à otimização do desempenho da educação na Bahia. Essa medida aumenta o poder de atuação do Estado, possibilitando que se faça mais e melhor, de forma ágil, em benefício de todos aqueles que usufruem das UEE.

A responsabilidade de coordenar e direcionar as atividades continuará sendo do Estado, mas os parceiros poderão colaborar com a operação de parte da rede escolar, possibilitando, inclusive, que a Secretaria se concentre cada vez mais na melhoria da qualidade da política educacional a ser implementada nas escolas. Ou seja, a publicização é a transferência de atividades não exclusivas do Estado para uma entidade privada sem fins lucrativos que será responsável pela gestão, sendo que tais atividades não perdem sua característica pública.

Espera-se, nesse sentido, que a resolução desses problemas e o foco na atuação dos profissionais da educação forneça as condições necessárias para a melhoria da educação e dos principais indicadores educacionais.

Salvador, 03 de setembro de 2019.

Roberta Santana

Isabella de Andrade

Maria do Rosário Muricy

Manoel Calazans

Helder Barbosa

ANEXO I

Este anexo consolida as fichas com o detalhamento de cada um dos indicadores de desempenho relacionados às atividades de suporte a serem desenvolvidas pelos parceiros que assinarem o contrato de gestão com a Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

Indicador: 1. Índice de satisfação com os espaços pedagógicos	
Fórmula de Cálculo: Consolidação das pontuações de todos os questionários aplicados, dividido pelo número de questionários.	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Satisfação com os espaços pedagógicos mantidos pela OS
Meta:	90%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Questionário de satisfação com as atividades de suporte à gestão dos espaços pedagógicos

Indicador: 2. Índice de satisfação com os serviços de secretariado	
Fórmula de Cálculo: Consolidação das pontuações de todos os questionários aplicados, dividido pelo número de questionários.	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Satisfação com os serviços de secretariado realizados por funcionários da OS
Meta:	85%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Questionário de satisfação com as atividades de suporte ao secretariado

Indicador: 3. Índice de satisfação da alimentação escolar - IAE	
Fórmula de Cálculo: Consolidação das pontuações de todos os questionários aplicados, dividido pelo número de questionários.	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Satisfação com a oferta de alimentação escolar
Meta:	85% ou 0,85
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Questionário de satisfação com a alimentação escolar ofertada

Indicador: 4.Taxa de suporte de TIC no prazo (manutenção corretiva e preventiva)	
Fórmula de Cálculo: Manutenção preventiva de TIC (peso de 50%) Manutenção corretiva de TIC (peso de 50%)	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Cumprimento das manutenção preventivas pactuadas e das manutenções corretivas requisitadas, em termos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)
Meta:	100%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Cálculo da completude de manutenções preventivas realizadas e das manutenções corretivas realizadas dentro do prazo estipulado, em termos de TIC

Indicador: 5.Índice de suporte de TIC (manutenção corretiva e preventiva)	
Fórmula de Cálculo: (Somatório das pontuações dos questionários aplicados/Número de questionários aplicados) x 100	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Satisfação com a manutenção e organização da infraestrutura de TIC na unidade escolar
Meta:	90%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Questionário de avaliação da satisfação com manutenção e organização da infraestrutura de TIC

Indicador: 6. Índice de limpeza	
Fórmula de Cálculo: (Somatório das pontuações dos questionários aplicados/Número de questionários aplicados) x 100	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Satisfação com a limpeza das unidades escolares
Meta:	90%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual

Meio de Verificação:	Questionário de satisfação com a limpeza escolar realizada por funcionários contratados pela OS
-----------------------------	---

Indicador: 7. Índice de manutenção (corretiva e preventiva)	
Fórmula de Cálculo: Manutenção preventiva (peso de 50%) Manutenção corretiva (peso de 50%)	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Cumprimento das manutenção preventivas pactuadas e das manutenções corretivas requisitadas, em termos de infraestrutura
Meta:	100%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Cálculo da completude de manutenções preventivas realizadas e das manutenções corretivas realizadas dentro do prazo estipulado, em termos de infraestrutura

Indicador: 8. Índice de manutenção	
Fórmula de Cálculo: (Somatório das pontuações dos questionários aplicados/Número de questionários aplicados) x 100	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Satisfação com a manutenção escolar
Meta:	90%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Questionário de satisfação com a manutenção preventiva e corretiva realizada pela OS

Indicador: 9. Índice de segurança escolar	
Fórmula de Cálculo: (Somatório das pontuações dos questionários aplicados/Número de questionários aplicados) x 100	
Periodicidade de medição:	Semestral
Variável Pactuada:	Satisfação com a segurança escolar
Meta:	80%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos

Unidade de medida:	Percentual
Meio de Verificação:	Questionário de satisfação com a segurança escolar realizada por funcionários contratados pela OS

Indicador: 10. Índice de equilíbrio financeiro - IEF	
Fórmula de Cálculo:	
Periodicidade de medição:	Mensal
Variável Pactuada:	Equilíbrio financeiro da Organização Social
Meta:	IEF \geq 1
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Valor absoluto entre 0 e 1
Meio de Verificação:	Coleta de dados retirada do Balanço Patrimonial da Organização Social

Indicador: 11. Índice de conformidade gerencial e do contrato de gestão	
Fórmula de Cálculo: Percentual de cumprimento das regras internas e preceitos estabelecidos no contrato de gestão	
Periodicidade de medição:	Mensal
Variável Pactuada:	Conformidade legal da Organização Social
Meta:	100%
Parâmetro de Avaliação:	Quanto maior, melhor
Pontuação Máxima:	100 pontos
Unidade de medida:	Valor absoluto entre 0 e 1
Meio de Verificação:	Coleta de dados retirada do Balanço Patrimonial da Organização Social