

## **A TERCEIRIZAÇÃO NAS ESCOLAS PRIVADAS DO DISTRITO FEDERAL**

### **Outsourcing in private schools of the Distrito Federal**

**Autor:**

Ms. Gisele Kede Flor Ocampo

[gikede@gmail.com](mailto:gikede@gmail.com)

Dr. Paulo Henrique Azevêdo

Faculdade de Educação Física

Universidade de Brasília FEF-UnB

Brasil

#### **RESUMO**

Este trabalho abordou o processo de terceirização nas escolas privadas do Distrito Federal. A terceirização é um processo de gestão que acontece por meio de uma parceria com outras empresas para execução de algum serviço. Foi analisada neste trabalho a tendência de novas parcerias através do processo de terceirização em disciplinas obrigatórias da grade curricular e a percepção dos gestores sobre o processo. Os resultados apontaram que não há tendência de crescimento do processo de terceirização nas disciplinas obrigatórias da grade curricular e que os gestores das escolas apresentam pouco conhecimento sobre o processo de terceirização, mas mesmo assim o utilizam em outros setores como alimentação, transporte, limpeza e atividades esportivas extracurriculares.

**Palavras chave:** Gestão; Escola; Educação Física; Terceirização.

## **ABSTRACT**

This study addressed the outsourcing procedure at the private schools of the Distrito Federal. Outsourcing is a management process that takes place through a partnership with other companies to perform a service. This study analyzed the trend of new partnerships through the outsourcing process in compulsory subjects of the curriculum and the perception of managers about the process. The results showed that outsourcing does not present growth trend in the compulsory subjects of the curriculum and that the managers of the schools have little knowledge about the outsourcing procedure but they still use it in other sectors such as food, transportation, cleaning and extracurricular sports activities.

**Keywords:** Management; School; Physical Education; Outsourcing.

## **INTRODUÇÃO**

A sociedade passa por diversas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais no decorrer dos anos, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação faz com que novas técnicas sejam incorporadas ao ambiente empresarial surgindo a utilização de novas tecnologias e novos modelos de gestão. Torna-se um desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que possam garantir seu desenvolvimento e crescimento empresarial (Brandão & Guimarães, 2002).

Segundo Martins (2010), dentre os diversos instrumentos desenvolvidos no ambiente empresarial, destaca-se o processo conhecido como “terceirização”. Este processo pode abrir novos caminhos para tornar as empresas mais ágeis e competitivas (Chahad & Zockun, 2002), através do repasse de algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria (Giosa, 1997, pg. 17).

A terceirização surgiu como estratégias de gestão moderna, em resposta ao acirramento competitivo dos mercados, levando as empresas a reestruturarem seus processos e a ampliarem a flexibilidade operacional (Gottfredson, Puryear & Phillips, 2005; Jiang & Qureshi, 2006; Busbin, Johnson & Deconinck, 2008).

Para Ferraz (2006), “a expressão “terceirização” originou-se na área de administração de empresas, com o intuito de dar ênfase à descentralização empresarial

de atividades para outrem, um terceiro à empresa”. O termo “terceirização” nasceu no Brasil, empregado para demonstrar a real intenção do empresariado brasileiro no repasse a “terceiro” (com o significado de “outro”) da posição de empregador e consequentemente da responsabilidade pelos encargos decorrentes da relação empregatícia (Carelli, 2006; DIEESE, 2006).

Segundo o Departamento Intersindical de estatística e estudos socioeconômicos [DIEESE] (2010), a terceirização ocorre de maneira ampla e intensa numa quantidade representativa de instituições empresariais do Brasil, chegando a atingir a expressão de 100% em seus processos produtivos.

A terceirização é um processo de gestão que pode acontecer de duas maneiras diferentes, mas não excludentes. A primeira é a desativação, parcial ou total, de setores produtivos, onde a empresa que terceiriza deixa de produzir e passa a suprir suas necessidades comprando de outras empresas. A segunda é a contratação de uma ou mais empresas que alocam trabalhadores para execução de algum serviço no interior da empresa cliente (DIEESE, 2006).

Por exemplo, empresas de telefonia contratam os serviços de outra instituição para a instalação de equipamentos nas residências; outras deixam de contratar diretamente o serviço de vigilância de suas instalações e contratam empresa especializada em segurança para a realização dessa atividade. Outro exemplo clássico é o que ocorre com as montadoras de automóveis, onde grande parte dos componentes é fabricada por empresas terceirizadas.

No caso das instituições de ensino a maneira mais vista é a parceira com outras empresas que alocam trabalhadores para execução de algum serviço no interior da empresa cliente - a escola.

O jornal Folha on-line (<http://www1.folha.uol.com.br>) cita que, em crise as escolas em São Paulo já terceirizaram professores na tentativa de adquirirem benefícios financeiros. Segundo o sindicato dos professores da rede particular [Sinpro-SP] “ a ação é vantajosa para as instituições porque elas se livram dos encargos trabalhistas, como fundo de garantia, férias e décimos terceiros salários. Estima-se a economia na folha de pagamento em até 50%. Foi verificado que a terceirização já havia se consolidado por volta de 2001 e, em 2006, somente em São Paulo, cerca de 15 mil educadores estavam nessa situação.

Mais recentemente foi confirmada no Portal da Educação Física

(<http://www.educacaofisica.com.br/>) que a terceirização nas disciplinas escolares ainda acontece. No Distrito Federal muito se discute sobre esse processo que já foi adquirido por muitas escolas na disciplina Educação Física. Atualmente, muitas já desfizeram essa parceria e outras ainda optam por essa decisão “com a proposta de diminuição de encargos trabalhistas e de colocar a cargo de empresas do segmento a responsabilidade da elaboração e organização de atividades curriculares, extracurriculares e de rendimento aos alunos”. Normalmente as parcerias para a disciplina Educação Física é feita com academias que passam a se responsabilizar por todas as atividades vinculadas a essa disciplina.

Mas não são somente as disciplinas os exemplos da terceirização nas escolas, ela também acontece em outras áreas como serviço de segurança, no fornecimento da alimentação, no transporte de alunos e funcionários (Arruda e Junior, 2000).

E apesar de utilizar-se este processo nas escolas, seja nas disciplinas obrigatórias que fazem parte da grade curricular ou em outros serviços, “muitas terceirizações não são bem sucedidas”. Segundo Russo (2007), a ausência de política de terceirização e a falta de hábito na produção de projeto de planejamento antes de implantar a terceirização são os principais responsáveis pelo fracasso. Embora a elaboração de um projeto eficaz exija maior disponibilidade de tempo, ele propiciará uma maior certeza de que a terceirização será produtiva. Muitas organizações não elaboram um projeto e apenas analisam as questões de custos, que são a princípio as variáveis mais visíveis, embora existam outros elementos que nem sempre são observáveis. Esse mesmo autor entende que às vezes uma redução de custos no curto prazo pode esconder um aumento de custos no médio ou longo prazo.

Portanto, esse processo há muitos anos vem sendo discutido e apresentando várias opiniões sobre suas vantagens e desvantagens, mas para que a terceirização seja eficaz, possibilite a melhoria da qualidade e principalmente seja notada pelos clientes, deve ser bem planejada, com uma boa escolha dos prestadores de serviço, tendo a correta implantação e o adequado acompanhamento. “Conhecer profundamente sobre o processo, o parceiro de serviços e conseguir dele um comprometimento total na conquista dos resultados são fatores fundamentais para o sucesso de um projeto de terceirização” (Russo, 2007).

Diante desse cenário, este estudo pretende mostrar a tendência de novas parcerias através da terceirização em disciplinas obrigatórias e a percepção dos gestores sobre

esse processo nas escolas privadas do Distrito Federal.

### **Métodos**

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa descritiva por registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (Cervo & Bervian, 2004). Consistiu na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, para descrição de características de determinada população (Diehl & Tatim, 2004).

A pesquisa investigou a tendência de novas parcerias através da terceirização em disciplinas obrigatórias na grade curricular e a percepção dos gestores sobre o processo de terceirização.

A população foi composta por 39 escolas particulares de ensino regular, que oferecem o ensino fundamental completo, nos seguintes bairros do Distrito Federal: Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul.

A amostra foi composta por escolas particulares de ensino regular localizadas nos bairros citados e a técnica de amostragem consistiu em amostra aleatória simples, que é composta por elementos retirados ao acaso da população através de sorteios.

Através da amostragem aleatória simples, foram escolhidas 13 escolas que não utilizavam o processo de terceirização em disciplinas contidas na grade curricular. Este critério foi utilizado por não haver muitas escolas que utilizavam este processo em disciplinas obrigatórias não sendo suficientes para compor a amostra da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo foi questionário aplicado aos 13 gestores das escolas privadas que não utilizavam o processo de terceirização em disciplinas obrigatórias da grade curricular.

### **Resultados e discussão**

O estudo constatou uma baixa adesão na utilização a terceirização em disciplinas obrigatórias previstas na grade curricular, dentro da população pesquisada, mas há uma grande utilização do processo em outros setores. Na amostra selecionada nenhuma das escolas utilizava o processo de terceirização em disciplinas obrigatórias.

Segundo os gestores das escolas particulares pesquisadas, a maioria afirma possuir pouco conhecimento sobre o processo de terceirização (tabela I) e mesmo apresentando pouco conhecimento 58% deles possui pouco interesse e 25% nenhum

interesse em aprender mais sobre o processo (tabela II).

Tabela I – Conhecimento sobre a terceirização na Educação Física:

<b>Conhecimento sobre como funciona a terceirização de disciplinas do currículo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Freq. Relativa</b>
Total conhecimento	2	20%
Pouco conhecimento	7	70%
Quase nenhum conhecimento	1	10%
Nenhum conhecimento	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Tabela II – Interesse em aprender sobre o processo:

<b>Possui interesse em aprender mais sobre esse processo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Freq. Relativa</b>
Muito interesse	0	0%
Pouco interesse	7	58%
Quase nenhum interesse	2	17%
Nenhum interesse	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Mesmo assim, as escolas gerenciadas por estes gestores utilizam o processo de terceirização em vários setores (tabela III).

Tabela III – Serviços terceirizados:

<b>Qual serviço terceirizado utiliza?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Freq. Relativa</b>
Serviços gerais (limpeza e conservação das instalações e equipamentos)	3	21%
Transporte de pessoas (alunos, funcionários e outros)	1	7%
Serviços de entrega de documentos e objetos (motoboy, táxis, fretistas)	0	0%
Serviços administrativos	1	7%
Alimentação (lancheonete)	6	43%

Outros	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Além dos serviços citados na tabela anterior, 58% das escolas pesquisadas oferece atividades esportivas terceirizadas:

Tabela IV – Atividades extracurriculares terceirizadas:

<b>A escola oferece atividades esportivas extracurriculares terceirizadas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Freq. Relativa</b>
Sim	7	58%
Não	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Mas a maior parte dos gestores, 67%, “acredita muito pouco” que a escola venha a fazer parcerias para as aulas de Educação Física (tabela V) e 62% não acreditam na parceria de outras disciplinas curriculares (tabela VI).

Tabela V – Pretensão de aderir à terceirização na Educação Física:

<b>Adesão ao processo de terceirização para as aulas de Educação Física</b>	<b>Frequência</b>	<b>Freq. Relativa</b>
Acredito totalmente	0	0%
Acredito parcialmente	3	33%
Acredito muito pouco	6	67%
Não acredito	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Tabela VI – Pretensão de aderir à terceirização nas outras disciplinas:

<b>Adesão ao processo de terceirização para as aulas das demais disciplinas curriculares</b>	<b>Frequência</b>	<b>Freq. Relativa</b>
Acredito totalmente	0	0%
Acredito parcialmente	0	0%
Acredito muito pouco	5	38%
Não acredito	8	62%

<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

### **Considerações Finais**

O processo de terceirização oferece muitas vantagens empresariais. Uma das vantagens apresentadas é a redução de custos, pois, se bem sucedida “pode ter influência marcante sobre a excelência do produto final” (Chahad & Zockun, 2002), mas também há quem acredite que “o custo, embora importante, não pode ser o único ou principal fator determinante da terceirização” (Silva, 1997). Assim, a terceirização é um processo que apresenta várias vantagens no ambiente empresarial, mas precisa de certos cuidados.

Nesta pesquisa constatou-se que a maioria dos gestores das escolas pesquisadas possui “pouco conhecimento” sobre o processo de terceirização e apresenta “pouco, nenhum ou quase nenhum interesse” em aprender mais sobre a terceirização, mas mesmo com a falta de interesse e pouco conhecimento a maioria das escolas aderiu ao processo em setores como serviços gerais, transporte, alimentação e atividades esportivas. Diante disto, é importante intensificar que, “para que a terceirização seja eficaz, possibilite a melhoria da qualidade e principalmente seja notada pelos clientes, deve ser bem planejada, com uma boa escolha dos prestadores de serviço, tendo a correta implantação e o adequado acompanhamento (Russo, 2007) e para isso é imprescindível que o interessado tenha conhecimento sobre o processo.

Atualmente, das 39 escolas que fazem parte da população desta pesquisa apenas 4% aderem ao processo de terceirização na disciplina Educação Física e nenhuma delas adere o processo em outras disciplinas obrigatórias que compõe a grade curricular. Pela baixa adesão, se considera que a terceirização não apresenta tendência de crescimento, uma vez que os gestores das escolas pesquisadas afirmam que “acreditam muito pouco” na adesão do processo de terceirização para a disciplina de Educação Física e “não acreditam” que a escola possa terceirizar as demais disciplinas da grade curricular.

Diferentemente das disciplinas obrigatórias a maioria das escolas pesquisadas utilizam o processo de terceirização em outros serviços.

Portanto, conclui-se que muitas escolas privadas no Distrito Federal utilizam o processo de terceirização, mesmo sem muito conhecimento sobre o assunto, nos serviços que não estão vinculados ao planejamento curricular. As disciplinas do



currículo escolar estão sendo ministradas por professores contratados pela escola. Não há, portanto, uma tendência de crescimento deste processo nas disciplinas obrigatórias uma vez que muitas escolas já aderiram ao processo e não obtiverem sucesso.

## **REFERÊNCIAS**

- Arruda, E. A. B. & Gonçalves Junior, L. (2000). *A educação física escolar na cidade de Araraquara - Brasil: possibilidades geradas com a lei de diretrizes e bases*. In: 8º Congresso de Educação Física e Desporto dos Países de Língua Portuguesa, Lisboa. Anais do Congresso. Lisboa: (Portugal): FMH-UTL.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2002). *Gestão de competências e gestão de desempenho*. In.: Wood, Thomaz Jr. (coordenador). *Gestão Empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas.
- Busbin, J. W., Johnson, J. T & Deconinck, J. (2008). *The evolution of sustainable competitive advantage: from value chain to modular outsource networking*. *Competition forum*, v. 6, n. 1.
- Carelli, R. L. (2006). *Terceirização e intermediação de mão-de-obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social*. Rio de Janeiro: Renovar.
- Cervo, P. A. & Bervian, A. L (2004). *Metodologia Científica*. 5ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chahad, J. P. Z. & Zochun, M. H. (2002). *A dimensão e as formas de terceirização do trabalho: Estudos de casos selecionados no Brasil*. Fundação instituto de Pesquisas econômicas. São Paulo.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2006). *A Terceirização na Petrobras – Alguns Pontos Para Reflexão*. Versão Atualizada. Rio de Janeiro.

- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2010). *Terceirização e morte no trabalho: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro*. Rio de Janeiro.
- Diehl, A. A. & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ferraz, F. B. (2006). *Terceirização e demais formas de flexibilização do trabalho*. São Paulo: LTr.
- Giosa, L. (1997). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.
- Gottfredson, M; Puryear, R; Phillips, S. (2005). *Strategic sourcing: from periphery to the core*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Jiang, B; Qureshi, A. (2006). *Research on Outsourcing Results: current literature and future opportunities*. Management Decision, v. 44, n. 1.
- Russo, G. M. (2007). *Guia prático de Terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silva, C. P. (1997). *A terceirização responsável: modernidade e modismo*. São Paulo: LTR.