



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Educação Física – FEF
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Física

Dissertação

GESTÃO EMPRESARIAL E TERCEIRIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA CURRICULAR

Gisele Kede Flor Ocampo

BRASÍLIA

2009

GESTÃO EMPRESARIAL E TERCEIRIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA CURRICULAR

GISELE KEDE FLOR OCAMPO

Dissertação apresentada à Faculdade de Educação Física, da Universidade de Brasília, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Educação Física.

ORIENTADOR: Prof. Dr. **Paulo Henrique Azevêdo**

DEDICATÓRIA

Esse trabalho é dedicado aos meus pais, Hildebrando e Munira, pelo incentivo aos estudos e pelo amor sempre demonstrado. Ao meu marido, Limber, pelo companheirismo em todas as horas principalmente nos momentos de angústia e aos meus filhos queridos, Guilherme e Eduardo, por proporcionar grandes momentos de felicidade e realizações na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Paulo Henrique, pela excepcional orientação, pelos conselhos e incentivos, e além de orientador é alguém que admiro pela sua dedicação e busca pelos seus ideais como profissional, e pela grande pessoa que pude conhecer nestes dois anos.

Ao Limber pela incentivo e ajuda em todos os momentos. Aos meus pais, também pelo incentivo e por todo o apoio, pelas várias vezes que deixaram seus afazeres para cuidar dos meus pimpolhos. Aos meus filhos que me aliviavam o cansaço com suas lindas histórias e novidades diárias. Aos meus irmãos Maurício, Luciano e Cristina pelas ajudas como dicas, cópias e traduções. À minha avó Diva pela pessoa linda e forte que é e por estar presenciando este momento, e aos familiares que de alguma forma, torceram e contribuíram para que mais esta conquista se realizasse.

Aos amigos Rubens e Michele, pela amizade, conversas e risadas. Ao Rubens pelas grandes aulas de BrOffice. Aos demais amigos da Universidade que estiveram presentes nos momentos descontraídos e de aprendizado mútuo. Aos amigos mais antigos pela descontração nos finais de semana.

Aos professores Jônatas de Barros França, Alcir Braga Sanches, Iran Junqueira e Flávia Bastos pela colaboração, e demais professores da Faculdade de Educação Física que fizeram parte deste processo.

Aos funcionários da Faculdade de Educação Física.

À Universidade de Brasília pelo incentivo à pesquisa e expansão de áreas do conhecimento.

Sumário

Índice de tabelas.....	vi
Lista de Siglas.....	ix
Resumo.....	x
Abstract.....	xi
1 Introdução.....	1
1.1 Cenário.....	1
1.2 A Educação Física Curricular.....	6
1.3 Problema de pesquisa.....	9
1.4 Objetivo geral.....	9
1.5 Objetivos específicos.....	10
1.6 Hipótese.....	10
1.7 Delimitação do estudo.....	10
1.8 Relevância do estudo.....	11
1.9 Justificativa	12
1.10 Definição de termos.....	12
2 Revisão de Literatura.....	15
2.1 Administração ou Gestão?.....	15
2.2 Administração nas organizações.....	16
2.3 Gestão	21
2.3.1 Gestão empresarial.....	21
2.3.2 Gestão nas instituições de ensino.....	24
2.3.3 Gestão escolar.....	26
2.3.4 Terceirização.....	30
2.4 A Educação Física	38
2.4.1 Histórico.....	38
2.4.2 O contexto da educação na escola.....	40
2.4.3 Aspectos legais da Educação Física na escola.....	43
2.4.4 A criança e a Educação Física	45
2.4.5 A Educação Física no Ensino Fundamental.....	47
2.5 A terceirização na contratação de professores nas escolas	50
3 Material e Método.....	54
3.1 Abordagem da pesquisa	54
3.2 Tipo de pesquisa.....	54
3.2.1 Quanto aos fins.....	54
3.2.2 Quanto aos meios.....	54
3.3 População e amostra	55
3.3.1 Seleção de sujeitos.....	55
3.3.2 Critério de inclusão	55
3.3.1 Critério de exclusão.....	56
3.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados.....	56
3.1.1 Procedimentos.....	56
3.1.2 Tratamento de dados.....	57
4 Resultados.....	58
4.1 Perfil dos Gestores	58
4.2 Perfil das escolas segundo os Gestores.....	60
4.3 Terceirização segundo os Gestores.....	67
4.4 Perfil dos Professores.....	73
4.5 Perfil dos Professores de Escolas que não Terceirizam.....	77
4.6 Perfil dos Professores de Escolas que Terceirizam.....	80
4.7 Perfil das Escolas segundo os Professores.....	82
4.8 Perfil das Escolas segundo os Professores de escolas que não terceirizam.....	86

4.9 Perfil das Escolas segundo os Professores de escolas que terceirizam.....	87
4.10 Terceirização segundo os Professores.....	88
5 Discussão.....	89
5.1 Acerca do perfil de gestores e professores das escolas.....	89
5.2 Acerca da percepção dos gestores de escolas que não terceirizam a Educação Física Curricular.....	90
5.3 Acerca da percepção dos professores de Educação Física de escolas que não terceirizam a Educação Física Curricular.....	92
5.4 Acerca das vantagens e desvantagens da terceirização.....	93
6 Conclusão.....	95
7 Referência bibliográfica.....	97
8 ANEXOS.....	103
Anexo A	
Carta de Apresentação do Questionário.....	104
Anexo B	
Informações gerais e instruções para o preenchimento do Questionário.....	105
Anexo C	
Questionário aplicado a Gestores de escolas que terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular	106
Anexo D	
Questionário aplicado a gestores de escolas que não terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular	114
Anexo E	
Questionário aplicado a professores de escolas que terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular	121
Anexo F	
Questionário aplicado a professores de escolas que não terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular	127

Índice de tabelas

Tabela 1 - Distribuição de Frequência segundo sexo.....	53
Tabela 2 - Distribuição da Frequência do Nível de Escolaridade.....	54
Tabela 3 - Distribuição da Frequência segundo o Curso de Graduação.....	54
Tabela 4 - Distribuição da Frequência segundo a Necessidade de realização de atividades físicas regularmente.....	55
Tabela 5 - Distribuição da Frequência segundo a importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno.....	55
Tabela 6 - Distribuição da Frequência segundo o número de professores para os alunos de 1º ao 5º do Ensino fundamental.....	56
Tabela 7 - Distribuição da Frequência segundo o número de professores para os alunos de 6º ao 9º do Ensino fundamental.....	56
Tabela 8 - Distribuição da Frequência segundo o a Frequência de participação dos professores de Educação Física nas mesmas reuniões e treinamento dos demais professores.....	57
Tabela 9 - Distribuição da Frequência segundo a existência de estagiários atuando na disciplina Educação Física Curricular.....	57
Tabela 10 - Distribuição da Frequência segundo o número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 1º ao 5º ano.....	58
Tabela 11 - Distribuição da Frequência segundo o número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 6º ao 9º ano.....	58
Tabela 12 - Distribuição da Frequência de realização de atividades de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministradas pelos professores.....	59
Tabela 13 - Distribuição da Frequência segundo o responsável pela área de Recursos Humanos da escola.....	59
Tabela 14 - Distribuição da Frequência segundo o atendimento das aulas segundo o objetivos preconizados no projeto pedagógico da Instituição.....	59
Tabela 15 - Distribuição da Frequência segundo a participação da escola em reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física.....	60
Tabela 16 - Distribuição da Frequência segundo a oferta de atividades esportivas extracurriculares aos alunos, por meio de professores de Educação Física terceirizados.....	60
Tabela 17 - Distribuição da Frequência segundo as modalidades oferecidas pela escola por meio de professores de Educação Física terceirizados.....	61
Tabela 18 - Distribuição da Frequência segundo a forma pela qual as atividades extracurriculares esportivas são oferecidas.....	61
Tabela 19 - Distribuição da Frequência segundo a experiência da escola com a terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física	62
Tabela 20 - Distribuição da Frequência segundo os fatores que encerraram a parceria com a utilização de terceirização na contratação de professores de Educação Física.....	62
Tabela 21 - Distribuição da Frequência segundo a experiência da escola com a terceirização na contratação de Recursos Humanos para outros serviços.	62
Tabela 22 - Distribuição da Frequência segundo o serviços que foram terceirizados.	63
Tabela 23 - Distribuição da Frequência segundo a contratação do serviço terceirizado de professores de outras disciplinas curriculares.	63
Tabela 24 - Distribuição da Frequência segundo a pretensão da escola em contratar futuramente a terceirização de professores para ministrarem as aulas de Educação Física.	64

Tabela 25 - Distribuição da Frequência segundo o conhecimento do gestor sobre o funcionamento da terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física em outras escolas.....	64
Tabela 26 - Distribuição da Frequência segundo o conhecimento do gestor sobre o que seja a terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física e sobre as suas implicações na gestão de uma escola.	64
Tabela 27 - Distribuição da Frequência segundo o interesse dos gestores em aprender mais sobre o processo de terceirização.	65
Tabela 28 - Distribuição da Frequência segundo a adoção pela escola da terceirização na contratação de professores nas demais disciplinas.....	65
Tabela 29 - Distribuição da Frequência segundo o reflexo sob a qualidade das aulas caso haja ocorrência da terceirização.....	66
Tabela 30 - Distribuição da Frequência segundo a posição dos gestores em relação à adesão ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física.....	66
Tabela 31 - Distribuição da Frequência segundo a posição dos gestores em relação à adesão ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas curriculares.....	66
Tabela 32 - Distribuição da Frequência do Nível de Escolaridade segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.....	68
Tabela 33 - Distribuição da Frequência de contratação dos professores segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.....	68
Tabela 34 - Distribuição da Frequência da Necessidade de realização de atividades físicas regularmente segundo professores de escolas que terceirizam ou não os profissionais de Educação Física.....	69
Tabela 35 - Distribuição da Frequência dos professores de Educação Física quanto a participação nas mesmas reuniões, treinamentos e recebimentos de orientações semelhantes a dos demais professores da escola - terceirizada ou não.....	69
Tabela 36 - Distribuição da Frequência da importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno segundo professores de escolas terceirizadas ou não.....	69
Tabela 37 - Distribuição da Frequência dos professores quanto à aceitação da dificuldade dos alunos em realizarem atividade físicas fora do horário da escola sendo essas terceirizadas ou não.....	70
Tabela 38 - Distribuição da Frequência segundo a importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno segundo professores de escolas que terceirizam e escolas que não terceirizam o serviço.....	70
Tabela 39 - Distribuição da Frequência do cumprimento dos objetivos propostos no projeto pedagógico da instituição segundo professores de escolas que terceirizam e escolas que não terceirizam o serviço.....	70
Tabela 40 - Distribuição da Frequência da satisfação dos alunos com as aulas de Educação Física na visão dos professores de escolas que terceirizam e das escolas que não terceirizam o serviço.	71
Tabela 41 - Distribuição da Frequência sobre a experiência com a terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física.....	71
Tabela 42 - Distribuição da Frequência da opinião sobre a terceirização na contratação de professores de Educação Física.....	72
Tabela 43 - Distribuição da Frequência do reflexo observado na qualidade das aulas no caso de ocorrência de terceirização.....	72
Tabela 44 - Distribuição da Frequência sobre o conhecimento dos professores com relação à contratação de professores terceirizados.....	72
Tabela 45 - Distribuição da Frequência sobre a existência de interesse em pesquisar sobre a	

terceirização por parte dos professores.....	73
Tabela 46 - Distribuição da Frequência sobre a relação de trabalho dos professores com a escola antes do processo de terceirização.....	73
Tabela 47 - Distribuição de Frequência do número de aulas ministradas por semana antes da terceirização aos alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental.....	73
Tabela 48 - Distribuição de Frequência das aulas de Educação Física ministradas antes da terceirização aos alunos do 6º ao 9º ano.....	74
Tabela 49 - Distribuição de Frequência sobre a ocorrência da diminuição na integração, cooperação e participação dos professores terceirizados com os de outras disciplinas da escola.	74
Tabela 50 - Distribuição de Frequência sobre a contratação de estagiários por meio da empresa terceirizadora.....	75
Tabela 51 - Distribuição de Frequência sobre a contratação de a terceirização na contratação de professores de outras disciplinas curriculares.....	75
Tabela 52 - Distribuição da Frequência de estagiários atuando na disciplina Educação Física Curricular segundo escolas que terceirizam ou não os profissionais de Educação Física.	75
Tabela 53 - Distribuição da Frequência do número de professores para os alunos de 1º ao 5º do Ensino fundamental segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas....	76
Tabela 54 - Distribuição da Frequência do número de professores para os alunos de 6º ao 9º do Ensino fundamental segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas....	76
Tabela 55 - Distribuição da Frequência do número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 1º ao 5º ano segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.....	76
Tabela 56 - Distribuição da Frequência do número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 6º ao 9º ano segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.....	77
Tabela 57 - Distribuição da Frequência de realização de atividades de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministradas pelos professores das escolas que terceirizam ou não esse serviço.....	77
Tabela 58 - Distribuição da Frequência dos responsáveis pelo acompanhamento dos professores de Educação Física segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.....	78
Tabela 59 - Participação da escola em reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física de acordo com a terceirização do serviço.....	78
Tabela 60 - Distribuição de Frequências sobre a opção da escola sobre adotar a terceirização na contratação de professores de Educação Física.....	79
Tabela 61 - Frequência sobre a tendência de adesão das escolas ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física.....	79
Tabela 62 - Frequência com relação às mudanças após a terceirização ao que se refere à qualidade.....	79
Tabela 63 - Frequência sobre a adoção da escola ao processo de terceirização na contratação de professores de outras disciplinas.....	80
Tabela 64 - Distribuição da Frequência da opinião dos professores de escolas que terceirizam e de escolas que não terceirizam a contratação de professores de Educação Física quanto à futura terceirização de professores de outras disciplinas.....	80

Lista de Siglas

RA – Região Administrativa.

PCN - Parâmetros Curriculares Nacionais.

CONFED – Conselho Federal de Educação Física.

CREF – Conselho Regional de Educação Física.

LEM - Língua Estrangeira Moderna.

Resumo

Este trabalho abordou a gestão empresarial e terceirização da contratação de professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, em escolas privadas de ensino. Analisou, se através de novos modelos de gestão desenvolvidos por escolas particulares, existe tendência de crescimento do processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular. Foi realizada uma pesquisa qualitativo-quantitativa com investigação descritiva. A amostra foi composta por escolas particulares que oferecem o ensino fundamental completo, localizadas no Distrito Federal nos bairros Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul. Por meio de uma amostragem aleatória simples, foram selecionadas 13 escolas que não terceirizam a disciplina Educação Física. Os resultados apontaram que poucas escolas adotam este modelo de terceirização, que os gestores escolares possuem pouco conhecimento sobre o que seja terceirização, não demonstram interesse em aprender mais sobre o assunto, embora utilizem a terceirização em algumas atividades e serviços desenvolvidos pela escola, tais como lanchonetes, serviços gerais e transporte, dentre outros, mas não existe tendência ao crescimento da adoção da terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas da disciplina Educação Física Curricular, com a predominância de contratação dos professores diretamente pelas escolas.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Educação Física; Educação Física Escolar; Mercado de Trabalho; Terceirização.

Abstract

This research develops the business management and outsourcing about the hiring process of physical education teachers to teach this obligatory resume subject on private schools. It was analyzed if beyond new management models developed by private schools there existed the chance of growing the new method of outsourcing for the hiring process of physical education teachers to teach this obligatory resume subject. It was realized a quantity-quality research with describable investigation. The sample was made with private schools that offer elementary school teaching, located in Distrito Federal, specially on Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte and Lago Sul neighborhood. By a simple random sampling, 13 schools were picked and observed that they do not outsours physical education subject. The result of this research shows that just few schools adopted this new method, and that this scholar managements do not show knowledge about this subject, and do not show interest on learning more about it, in spite of the fact that they use it in some activities and services developed in the school, as general services, food court, and transportation, but there is no tendency of the grown of outsourcing on the physical education field, with most of the hirings in this area made directly from schools.

Keywords: Business Management; Physical Education; Scholar Physical Education; Job Market, Outsourcing.

1 Introdução

1.1 Cenário

A terceirização tem se difundido no âmbito da administração das empresas no Brasil, o processo de terceirização pode ser caracterizado como uma técnica moderna existente há muitos anos mas, que a cada dia se moderniza levando as empresas a mudanças estruturais e culturais nos procedimentos, sistemas e controles, com o objetivo de atingir melhores resultados. A terceirização consiste num processo de gestão pelo qual se repassa alguma ou algumas atividades para terceiros estabelecendo assim uma parceria.

Um exemplo significativo é o da terceirização da merenda escolar no Brasil. Atualmente, 20% da alimentação servida aos alunos da rede pública são fornecidas por empresas especializadas em refeições coletivas, na tentativa de evitar a obesidade, prevenir a anemia provocada por carência de ferro, diminuir a incidência de verminose e outros problemas que eram comuns em algumas escolas. “A perspectiva futura é essa tendência se acentuar cada vez mais, segundo avaliação de especialistas do setor” (O Globo - SP, 2008). E de acordo com alguns depoimentos, essa decisão de terceirizar teve como base a diminuição da responsabilidade do gestor escolar na aquisição e controle da alimentação, a necessidade de ampliação do seu fornecimento e a melhoria na qualidade dos alimentos servidos.

Nas empresas privadas, na área da Tecnologia de Informação por exemplo, a terceirização é uma estratégia que tem sido adotada pelas vantagens no acesso a novos recursos tecnológicos, maior agilidade na implementação de novas soluções e melhor previsão de gastos e custos entre outras vantagens que oferecem mais

possibilidades de enfrentar o mercado competitivo.

A terceirização nos clubes sociais é um exemplo da área esportiva. Antes os clubes sociais eram mais frequentados nos finais de semana pelos seus sócios, e para evitar que as piscinas e áreas esportivas do clube ficassem ociosas durante a semana os clubes começaram a aderir a terceirização. Com a terceirização de atividades esportivas, utilizando-se piscinas e quadras, o clube passou a gerar novas fontes de recursos financeiros, aumentando seus lucros e reduzindo gastos e o local começou a ser mais frequentado pelos sócios.

Como pode-se perceber então, sejam privadas ou públicas, as empresas procuram melhores maneiras de se organizar para obter vantagens e melhores resultados – sejam eles educacionais, sociais ou econômicos. Quando uma empresa realiza a terceirização ela se organiza internamente procurando ser eficiente e eficaz, desenvolvendo práticas para atingir metas e conquistar os desafios propostos. A terceirização é uma grande responsabilidade em qualquer área que seja implantada. Ao dividir a preocupação das atividades com parcerias, a empresa pode ter mais competitividade, mais agilidade na execução das suas operações, mais rapidez nas tomadas de decisões e melhores resultados alcançando seus objetivos.

Essa prática que, segundo alguns autores, era vista no início com mais frequência nas áreas de limpeza, alimentação e segurança, hoje está cada vez se expandindo para outros setores. Em função deste crescimento pode-se pensar que as instituições que já terceirizam na área de manutenção, limpeza, segurança e alimentação possam terceirizar também a educação.

As instituições de ensino, como qualquer outra organização, procuram estratégias, novos modelos de gestão, maneiras de inovar e apresentar um bom desempenho, para que possam manter-se em situação estável no mercado não deixando de cumprir suas metas e objetivos. As instituições de ensino como as escolas por exemplo, estão se modernizando e procurando adquirir novas estratégias para uma boa educação e ao mesmo tempo uma boa administração.

Então, as escolas estão constantemente à procura de melhores maneiras e

melhores momentos para mudar, e o processo de terceirização pode ser uma opção a ser adquirida no Distrito Federal. Algumas escolas já utilizam o processo de terceirização para algumas disciplinas e isso pode significar uma maneira de inovar gerando novas propostas para as aulas e buscando atingir seus objetivos organizacionais.

Os objetivos e as propostas educacionais foram se modificando ao longo dos anos na tentativa de uma melhoria no crescimento e desenvolvimento das crianças e jovens. Isso tem sido observado ao longo dos anos, em parte devido à facilidade de acesso à informação, fato que pode ser comprovado pelo fácil acesso das crianças à Internet e à televisão, que informam e ensinam ao mesmo tempo, o que as torna cada vez mais atualizadas sobre todo o tipo de assunto. Dentre muitos assuntos de grande interesse da população, o esporte é uma paixão de muitos brasileiros que são conquistados desde criança, seja pela influência dos meios de comunicação ou por outros meios de informação, isso reflete visivelmente na escola quando os alunos ficam ansiosos esperando pelo dia da aula de Educação Física, que é muito apreciada pela maioria das crianças no ensino fundamental. As crianças ficam contando os dias e mostram-se dispostas a aprender e gastar energia, muitos querem imitar seus ídolos vistos pela televisão tentando fazer “embaixadinhas”, comemorando um gol ou “respirando fundo” antes de fazer uma cesta.

Nos últimos tempos, os veículos de comunicação das escolas tem travado um debate sobre a qualidade da educação. Nesse processo inserem-se a ampliação de conhecimentos pelo professor sobre tecnologia aplicada à educação e outros recursos, e atualização da prática pedagógica, que podem ser facilitadas por meio de uma boa gestão educacional. A terceirização, pode ser uma técnica de inovação a ser incluída nesse processo.

Algumas escolas privadas no Distrito Federal terceirizam as aulas de Educação Física mas não há relatos de terceirizações nas disciplinas Português, Matemática ou Ciências, por exemplo. Nas escolas públicas também não se observa esse processo. Essa diferença observada entre escolas públicas e privadas talvez se dê pelo fato de a escola privada necessitar, prioritariamente, de resultados econômico-financeiros para

a sua manutenção em um mercado cada vez mais competitivo e a terceirização das aulas de Educação Física pode ser uma das estratégias utilizadas para a consecução dos objetivos empresariais junto aos educacionais.

Alguns autores (Russo, 2007, Giosa, 1997), definem a terceirização como uma transferência, para terceiros, de atividades que não estão diretamente ligadas a atividade principal da empresa e outros (Alvarez, 1996, Giosa, 1997), como uma parceria, ou seja, não apenas como uma simples contratação de um serviço com pouca importância mas sim, como uma maior interação entre contratante e contratado havendo confiança entre as partes.

As palavras transferência e parceria podem fazer uma grande diferença quando se trata do futuro e desenvolvimento de pessoas, no caso das escolas a terceirização seria mais eficaz como uma parceria entre contratante e contratados, e não apenas como uma transferência de responsabilidades.

Então, como deve ser a posição de uma escola frente suas necessidades relacionadas as suas atividades? A Educação Física pode estar sendo repassada para outra empresa por não ser uma atividade de prioridade educacional na escola ou por ser uma disciplina de grande importância merecendo pessoas especializadas para ministrá-la. Ou muitas escolas ainda não terceirizaram por acharem que a parceria não cumprirá com os objetivos previstos?

Na terceirização da disciplina de Educação Física, a empresa prestadora de serviço, deveria oferecer profissionais de Educação Física que tenham como principal objetivo o bem estar do aluno diante das inúmeras vantagens que as aulas de Educação Física podem proporcionar, conseqüentemente gerando maior qualidade do serviço. Seria eficaz pensar em cumprir os objetivos propostos pela empresa contratante e não apenas nos lucros.

A escola, por sua vez, como instituição, pensaria em dividir suas atividades esportivas com outros parceiros, com intenção de melhoria de qualidade das suas aulas, maior resolução de problemas cotidianos, redução de custos, melhor utilização do espaço físico da escola, mas com certa supervisão e constatação do que está

sendo oferecido pela empresa prestadora de serviço.

Sabe-se portanto que algumas escolas privadas terceirizam suas aulas de Educação Física e há alguns anos modificaram sua forma usual de funcionamento. Essa matéria que era ministrada por professores contratados pela escola com vínculo empregatício e sob inteira responsabilidade da mesma, estão sendo ministradas por professores contratados pela empresa prestadora de serviços que assume a relação trabalhista e outras responsabilidades com esses profissionais.

A questão que se impõe é quanto aos motivos que determinaram essa decisão e quais os motivos que determina a baixa terceirização das aulas de Educação Física nas demais escolas privadas. Seria por prevenção aos riscos que essa terceirização produziria ou seria pelo pouco nível de conhecimento sobre o assunto por parte dos empresários?

Um fato que deve ser objeto de reflexão é que a terceirização na contratação dos professores de Educação Física, pode ter vantagens e desvantagens dependendo da sua aplicação. O interesse da escola ao fazer uma parceria poderia ser em função da redução de encargos trabalhistas e sociais da empresa, com economia de custos na contratação, manutenção e treinamento dos professores, maior agilidade na tomada de decisão que gera melhorias na administração do tempo, certos imprevistos diários (como substituição de professores faltosos, alunos acidentados durante a aula) seriam transferidos para a empresa contratada aumentando o tempo para resolução de problemas administrativos, aumento na qualidade das aulas que seriam ministradas por professores sob maior controle; otimização do lucro ao reduzir a possibilidade de perdas e desperdícios com material, e outras vantagens que podem variar de acordo com as características da escola.

Em contrapartida, com a terceirização a empresa contratante pode ter a possibilidade de queda da qualidade dos serviços, a impossibilidade de cobrar resultados dos profissionais, dificuldade de visualização da satisfação do cliente, impossibilidade ou dificuldade de integração, cooperação e participação dos professores de Educação Física com os demais, falta de sintonia ou dificuldade de comunicação com a empresa contratada, depreciação das relações trabalhistas (quem

é contratado do terceirizado pode não ser registrado nas mesmas condições do contrato convencional) e a mudança na estrutura de poder pode trazer instabilidade na relação com os clientes.

Portanto, para decidir pela terceirização o planejamento e acordo entre contratante e contratado devem beneficiar as duas partes. O processo educacional sendo desenvolvido juntamente ao processo de terceirização, pode mostrar grande sucesso empresarial e educacional. Para isso portanto, deve haver planejamento, políticas de padronização e acompanhamento do serviço. O processo de terceirização numa escola não se trata apenas da transferência de atividades e sim de uma parceria ativa no desenvolvimento das atividades didáticas.

Sendo assim, o que se indaga é, se a terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física é uma idéia inovadora que algumas escolas estão aderindo e outras escolas tendem a aderir mudando suas formas de gerir a empresa, estando prontas para a concorrência e inovações do mercado?

1.2 A Educação Física Curricular

A Educação Física Curricular é uma disciplina obrigatória, prevista em lei, e de grande importância na grade curricular das escolas, pois contribui para a melhora da saúde, na socialização com as pessoas e com o mundo, no desenvolvimento das habilidades motoras, integra o aluno na cultura corporal, auxilia na melhoria da coordenação motora e até no processo cognitivo. É uma disciplina que realmente objetiva o desenvolvimento pessoal do aluno, seja por meio do movimento com jogos e brincadeiras ou pela conscientização dos valores como respeito, trabalho em grupo, solidariedade.

A criança associa Educação Física a lazer e brincadeira. A Educação Física torna-se prazerosa porque elas praticam movimentos e ações não permitidas em outras disciplinas oferecidas na escola e, é através dessa liberdade que é construída na mente infantil, que se torna mais fácil trabalhar com a criança a importância do seu

corpo para sua vida e a importância da Educação Física para o seu corpo. Os alunos se sentem felizes, simplesmente por realizar as atividades oferecidas e nem imaginam estar provocando mudanças futuras no seu comportamento e no seu desenvolvimento físico.

Vários autores como Hurtado (1997), Gallardo (2005), Flinchum (1986) e Freire (1997) buscam apresentar que, a finalidade da Educação Física é uma contribuição para a educação integral da criança, feita pela prática de atividade física visando seu desenvolvimento físico, mental e social. Mesmo a Educação física estando voltada para o desenvolvimento corporal não significa que ela não se preocupe com o os demais aspectos do processo educativo. Os objetivos da disciplina nos diversos graus de ensino devem ser seguidos e respeitados, pois sua aplicação correta permite à criança melhor adaptação e integração aos estudos nas séries subseqüentes do ensino regular.

Há uma tentativa de mostrar que na prática das aulas, o aluno deve aprender jogos e brincadeiras mas, juntamente com estes conhecimentos, deve aprender quais os benefícios de tais práticas, porque se pratica e quais as relações dessas atividades com a produção da mídia televisiva, impressa, dentre outras. Dessa forma, mais do que ensinar a fazer, o objetivo é que os alunos absorvam essas informações como também aprendam a se relacionar com os colegas, reconhecendo quais valores estão por trás dessas práticas.

Diante destas idéias, dos vários objetivos a serem cumpridos e com todas as vantagens que a Educação Física oferece, os profissionais da área de Educação Física buscam através de estudos, pesquisas e novos modelos de gestão, por uma solução para as aulas de Educação Física. O que acontece na maioria das escolas de Ensino Fundamental atualmente é que, elas costumam oferecer uma ou duas aulas de Educação Física por semana. Do 1º ao 5º ano normalmente é oferecida apenas uma aula por semana, e do 6º ao 9º duas aulas, e essas aulas na maioria das vezes variam de quarenta minutos a uma hora. Será que, esse tempo seja suficiente para que a Educação Física mostre o seu devido resultado?

Em detrimento disso, não havendo nenhuma exigência legal à respeito do número de aulas a serem ministradas para o Ensino Fundamental, as escolas, que por vez oferecem número insuficiente de aulas de Educação Física para que se obtenha resultados visíveis, começaram a oferecer aulas fora do horário habitual, aulas de atividades esportivas extracurriculares, que normalmente são opcionais não sendo frequentadas por todos os alunos e com pagamento extra. Será uma estratégia empresarial unida a uma vantagem educacional?

A Educação Física vem há um tempo travando debates na tentativa de criar novas propostas com vista à superação do modelo tradicional de ensino, ou seja, é sabido que vários professores simplesmente entregam a bola aos alunos se esquivando do ato educativo, outros se baseiam na esportividade desenvolvendo apenas treinamento dos quatro esportes tradicionais, futebol, vôlei, handebol e basquete, outros atuam como professores sendo apenas estudantes (estagiários).

Diante disso, pode ser que, as escolas que criaram as atividades extracurriculares estejam utilizando novas estratégias para resolver o problema do pequeno número de aula oferecido, pois ao implantar as atividades esportivas extracurriculares além de aumentar a prática de atividades físicas, a escola ainda separa a esportividade da Educação Física Curricular, oferecendo então as duas opções. O oferecimento do esporte na escola pode ser uma boa alternativa para os pais pela praticidade, para os alunos que já estão num ambiente familiar com amigos conhecidos e para a escola que está utilizando melhor seu espaço, entre outras vantagens empresariais para a escola.

Em contrapartida, há casos de crianças que não tem a facilidade da prática de atividade fora do horário da Educação Física Curricular, por falta de disponibilidade dos pais ou de dinheiro já que essas atividades são pagas separadamente. Desta maneira entende-se que, mesmo com as atividades extracurriculares não reduz a necessidade e importância das aulas de Educação Física Curricular, pois mesmo que as aulas ministradas no horário escolar sejam insuficientes para a obtenção de resultados de grande visibilidade, a intenção é que a criança saia do Ensino Fundamental sabendo dos benefícios que a atividade física, seja ela através da dança,

do jogo, da ginástica ou das lutas, possa trazer em qualquer fase da vida. Da mesma forma que as escolas ensinam a respeito da reciclagem, futura falta de água no planeta, dirigir com responsabilidade e outras campanhas relacionadas a outras disciplinas, poderia investir também na importância da atividade física para saúde.

São tantos os objetivos e os benefícios que as aulas de Educação física pode proporcionar a uma criança, e ainda há uma grande discussão na tentativa de melhores resultados. As atividades extracurriculares portanto, podem ser um exemplo de estratégia empresarial somada à educacional. Então, ao mesmo tempo que os gestores procuram solução para gerir da melhor maneira cada disciplina com as suas diferenças, precisam estar preparados para enfrentar a concorrência e os novos modelos de gestão que tem surgido no mercado, para obter resultados satisfatórios tanto no âmbito educacional quanto gerencial.

Sendo assim, qual será a melhor maneira de administrar a disciplina de Educação Física nas escolas particulares para que esses problemas sejam solucionados ou reduzidos?

1.3 Problema de pesquisa

Tendo como fundamento o processo de gestão empresarial realizado pelas escolas particulares do Distrito Federal (Asa Sul, Asa Norte, Lago Sul e Lago Norte) que oferecem o Ensino Fundamental, existe a tendência de crescimento na adoção da terceirização na contratação de Professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?

1.4 Objetivo geral

Analisar o modelo de gestão empresarial das escolas de ensino fundamental com enfoque na tendência ou não, de adoção da terceirização das aulas de Educação Física Curricular.

1.5 Objetivos específicos

- (a) Analisar o posicionamento dos gestores das escolas particulares que não terceirizam, quanto à tendência de contratação de professores de Educação Física com vínculo empregatício diretamente do empregador com o empregado, ou de terceirização junto a empresas especializadas nesse serviço.
- (b) Verificar a percepção dos docentes de Educação Física, de escolas que não terceirizam, quanto ao processo de terceirização na contratação de Professores de Educação Física para ministrarem a Educação Física Curricular no sucesso empresarial das escolas e na consecução dos objetivos educacionais da disciplina.

1.6 Hipótese

Não existe, por parte dos gestores das escolas particulares, a tendência de crescimento na adoção da terceirização na contratação de Professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular.

1.7 Delimitação do estudo

Essa pesquisa apresentou uma amostra composta de escolas particulares dos bairros Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul do Distrito Federal, com o ensino fundamental completo que utilizasse a contratação convencional ou terceirizada de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular.

O Distrito federal subdivide-se em 30 Regiões Administrativas (RA), e para este estudo foram escolhidas três delas: Brasília (RA I), Lago Sul (RA XVI), e Lago Norte (RA XVIII). Brasília, RA I, “é composta em sua parte urbana pelo chamado Plano Piloto que foi projetado por Lúcio Costa. O projeto constitui basicamente no Eixo Rodoviário e Eixo Monumental e, o eixo Rodoviário é formado pelas Asas Sul e Norte” (WIKIPÉDIA, 2009).

Foram escolhidos estes bairros por serem similares nos interesses econômico e social e por apresentarem um bom número de escolas com as características exigidas nesta pesquisa.

1.8 Relevância do estudo

A terceirização, que consiste na transferência de atividades para terceiros, é um processo que apresenta inúmeras características por provocar mudanças numa empresa. A escola como uma empresa precisa produzir mudanças que permitam enfrentar os concorrentes e satisfazer os clientes. Diante disto, ela precisa ter iniciativa e criatividade para manter uma boa estrutura organizacional e manter-se competitiva no seu ambiente de atuação.

A Educação Física é uma disciplina obrigatória e muito importante na escola que nos últimos anos tem sido motivo de várias discussões por ter sofrido a tentativa de extinção do currículo escolar. Desde então educadores lutam na tentativa de uma melhoria e respeito desta disciplina que portanto, precisa ser revista com exatidão para que se melhore a sua qualidade, visando um bom desenvolvimento dos alunos tanto físico como mental e social.

Dentro deste contexto, a escola como empresa precisa de inovação e criatividade, e a terceirização das aulas de Educação Física é um exemplo dessas duas características, pois através dela pode-se obter maior qualidade do serviço, professores qualificados com vínculo empregatício, boa aceitação do cliente, maior facilidade na resolução dos problemas da disciplina, desde que a empresa contratada tenha a Educação Física como prioridade ou seja, como atividade-fim. A empresa contratada portanto, deve ter como prioridade atingir os mesmos objetivos educacionais que a empresa contratante.

Essa temática pode possibilitar um maior conhecimento sobre a terceirização, sobre como as empresas educacionais podem utilizá-la sem causar prejuízos aos alunos e sobre a pretensão das escolas em melhorar a gestão das aulas de Educação Física. Existe atualmente uma discussão acerca de como as empresas educacionais

estão conduzindo as mudanças necessárias para uma melhor educação e este estudo possibilitou determinar a tendência em não se adotar a terceirização na contratação de Professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular nas escolas particulares, como uma união para se obter o sucesso educacional com a política empresarial da escola.

1.9 Justificativa

A escola é uma empresa cujo objetivo maior é o educacional, a formação e desenvolvimento da criança é uma responsabilidade indiscutível, mas como empresa ela é responsável por apresentar também um desenvolvimento organizacional e oferecer o melhor em relação a modernidade e tecnologias para seus alunos que são nada mais que seus clientes, por isso torna-se imprescindível que a escola além de sucesso educacional adquira sucesso empresarial.

Diante dessa necessidade, a terceirização que já era vista em algumas escolas, poderia ser uma transformação a ser aderida pelas escolas de ensino fundamental com o intuito de modernizar e reduzir seus problemas educacionais e organizacionais.

Visto que não havia muitos estudos dessa natureza e que a terceirização da Educação Física era algo já utilizado, mas em poucas escolas, tornou-se importante verificar se havia uma tendência ao crescimento da terceirização nas escolas privadas de Ensino Fundamental do Distrito Federal nos bairros Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul.

1.10 Definição de termos

Neste trabalho, os termos a seguir apresentados foram utilizados com os seguintes significados:

(a) **Atividade-fim** - Atividade principal na empresa; destinação; finalidade da empresa (RUSSO, 2007).

(b) **Atividade-meio** - Atividade de suporte para a realização da atividade-fim de uma empresa (RUSSO, 2007).

(c) **Contratação convencional** – aquela em que a escola contrata diretamente os professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular. O vínculo empregatício do professor de Educação Física se dá diretamente com a escola.

(d) **Contratação terceirizada** – aquela em que a escola efetiva um contrato com uma empresa terceirizadora, que fornece os professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular. O vínculo empregatício do professor de Educação Física se dá com a empresa e não com a escola.

(e) **Contratado** – empresa que sofre a contratação.

(f) **Contratante** – empresa que pratica a ação de contratar.

(g) **Educação Física Curricular** – componente curricular obrigatório, previsto na legislação. É a aula de Educação Física formal, ministrada aos alunos.

(h) **Empresa terceirizada** – empresa que contrata os serviços de uma outra empresa, para que ela preste serviços auxiliares à atividade principal de uma empresa. No caso da contratação de professores de Educação Física, a empresa contratante (escola) repassa para a empresa contratada, o serviço auxiliar de contratação, manutenção de todo o vínculo trabalhista e responsabilidade pelo cumprimento de todo o relacionamento administrativo entre esta empresa e o professor de Educação Física. A atividade fim, que é a de planejar, ministrar e reavaliar o processo ensino-aprendizagem da Educação Física Curricular continua a ser realizada e fiscalizada pela escola, junto ao professor de Educação Física contratado de maneira terceirizada.

(i) **Empresa terceirizadora** – empresa que oferece para uma outra empresa, a prestação de serviços auxiliares à atividade principal desta. A empresa terceirizadora assume a responsabilidade de contratação, manutenção de todo o vínculo trabalhista e cumprimento de obrigações no relacionamento administrativo com o professor de Educação Física que prestará serviços na escola terceirizada. A atividade fim, que é a de planejar, ministrar e reavaliar o processo ensino-aprendizagem da Educação Física Curricular continua a ser realizada e fiscalizada

pela escola, junto ao professor de Educação Física contratado de maneira terceirizada.

(j) **Esporte** – atividade extracurricular oferecida voluntariamente pelas escolas, como forma de opção aos alunos, normalmente realizado em turno diferente do que ocorrem as atividades escolares curriculares. Engloba atividades tais como: natação, dança, futebol, lutas, musculação, basquetebol, ginástica, voleibol, dentre outras. Pode ser ministrado por professores contratados diretamente pela escola, por professores terceirizados, ou até por empresas de atividades físicas (academias) terceirizadas e instaladas dentro da própria escola.

(k) **Estrutura organizacional** - Base utilizada pela empresa para organização da mesma.

(l) **Gestão empresarial** – administração e direção da empresa.

(m) **Gestão escolar** - administração e direção da escola.

(n) **Interesses educacionais** - o que convém, o que importa para a empresa em relação à qualidade da educação oferecida aos seus clientes.

(o) **Interesses empresariais** - o que convém e o que importa para a empresa em relação a vantagem, proveito, ganho, lucro, grande empenho e cuidado da organização.

(p) **Parceria** - Fazer da terceirização um processo mais seguro, com mais confiança.

(q) **Terceirização** – Atribuição a empresas independentes, isto é, a terceiros, de processos auxiliares à atividade principal de uma empresa.

2 Revisão de Literatura

2.1 Administração ou Gestão?

A palavra administrar tem vários significados. De acordo com o dicionário Aurélio administrar significa gerir, ministrar, conferir, e a palavra gestão significa administrar. O termo administração é visto como importante para uma organização, é visto como um processo fundamental que busca a obtenção de resultados. Administrar, portanto, “é um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização” (KWASNICKA, 1995, p. 17).

Então afinal, qual é a diferença entre administração e gestão? Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2008), as duas palavras têm origem latina, *genere* e *administrare*. “*Genere* significa conduzir, dirigir ou governar e *administrare* tem aplicação específica no sentido de gerir bem” (p. 6).

De acordo com alguns autores, o termo gestão parece se aplicar melhor à esfera empresarial, porque abrange a área administrativa mas não necessariamente é preciso ser formado no curso de administração. Por exemplo, quando alguém diz que é administrador, muitas vezes espera-se um complemento como: de empresas, público, de fazendas ou pode ser de bens também. E quando se diz que é administrador de empresas não se pode concluir qual o cargo ou a atividade desempenhada pelo indivíduo numa organização. Na organização, ele pode ser um técnico que ocupa um cargo e desempenha sua atividade, seja ela de analista ou gerente nas áreas de recursos humanos, finanças, marketing, suprimentos, planejamento, etc... Para Ferreira, Reis e Pereira (2008),

na prática organizacional, todo indivíduo que desempenha uma função

gerencial exerce as funções típicas do administrador, independente da sua formação técnica e profissional, em qualquer área de conhecimento (engenharia, direito, economia, agronomia, medicina, informática) (p. 6).

Então, nas organizações, são denominados gestores os gerentes também chamados de chefes, são a autoridade que possuem a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos (MAXIMIANO, 2008, p. 10).

Segundo Santos (2008), o termo administração “possui uma conotação burocrática, rotineira, ou é usada como sinônimo de manipulação”, e o termo gestão, “que é cada vez mais usado em todo o mundo ocidental, relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização, o que cria muitas identidades entre a teoria de gestão e a teoria da inovação” (p. 40).

Ao gestor ou administrador então, segue a função de interpretar os objetivos propostos pela empresa e estabelecer maneiras adequadas para alcançá-los através da ação administrativa (utilizando as funções do administrador que é o planejar, organizar, dirigir e controlar) sobre os recursos empresarias (MAXIMIANO, 2008, p. 10).

No contexto educacional, usa-se a expressão gestão escolar no lugar da clássica administração escolar, porque? O número de trabalho e decisões a serem tomadas tem crescido cada vez mais, e para que haja uma participação consciente das pessoas e planejamento na execução dos trabalhos na escola, é necessário uma boa gestão. Então quando se fala de gestão tem-se a idéia de democratização das decisões e portanto um pouco da participação de todos nas conclusões dos trabalhos no interior da escola (SANTOS, 2008, p. 42).

Sendo assim, entende-se que os dois termos têm significados similares, mas a gestão é mais abrangente e dinâmica, envolvendo a dimensão política e social, a ação para a transformação, a globalização, a participação, a práxis, a cidadania, autonomia” (LUCK, 2008, p. 49).

2.2 Administração nas organizações

No início do século XX, os princípios estabelecidos para a administração previam a autoridade que “vinha de cima para baixo” e as atividades principais eram, fazer as tarefas, controlá-la com muito rigor e o principal objetivo da organização era produzir mais com maior eficiência para obter mais lucro. Com o passar dos anos houve a necessidade de estabelecer novas premissas. Hoje a administração é feita de maneira mais flexível e considera-se a empresa uma união de esforços com a intenção de atingir metas e objetivos (KWASNICKA, 1995, p. 18).

A administração hoje, segundo Chiavenato (2000), busca dois principais objetivos: proporcionar a eficiência e a eficácia (p. 6). “Essas duas palavras são usadas para indicar que uma organização tem desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizam os recursos” (MAXIMIANO, 2008, p. 7). A eficiência, é palavra usada para indicar que a organização utiliza seus recursos e a eficácia é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Por isso Drucker (1976) diz que um negócio eficaz ou melhor, um administrador eficaz é o que “dá atenção as coisas certas”, ou seja, dá atenção aos seus objetivos e a eficiência é “preocupar-se em fazer as coisas da maneira correta”, ou seja, é utilizar os recursos da maneira correta para que se atinja o que deseja.

O administrador então, precisa basear-se em princípios gerais e flexíveis capazes de serem aplicados em variadas ocasiões. Os princípios são condições e normas dentro das quais o trabalho administrativo deve ser aplicado e desenvolvido. Um importante princípio é a divisão do trabalho. Com um grupo de pessoas capacitadas a divisão de trabalho pode ser feita a fim de dividir tarefas, ou seja, “todo trabalho deve ser dividido a fim de permitir a especialização das pessoas em alguma atividade” assim as limitações individuais podem ser superadas (CHIAVENATO, 2000, p. 7).

Outro importante princípio é o da autoridade, os administradores ou gestores formam sua equipe, têm autoridade sobre ela e é responsável pelo seu desempenho. A autoridade “é um tipo de recurso que dá aos gestores a capacidade de tomar

decisões e acionar o trabalho de seus funcionários” (MAXIMIANO, 2008, p. 10). Para Drucker (2000), atualmente, em qualquer instituição deve haver um “patrão”, alguém que possa tomar a decisão final, numa ocasião de problemas ou imprevisto por exemplo, todos dependem de um comando claro, uma ordem, saber exatamente o que fazer ou para onde ir. Nesse momento a “hierarquia” e sua aceitação são muito importantes para solucionar o problema (p. 20). “Alguém deve ter autoridade para tomar a decisão final em uma dada área e precisa claramente estar no comando de uma crise” (p. 21).

Para Kwasnicka (1995), para que os objetivos sejam atingidos, “há necessidade de uma inter-relação intensa entre os membros do grupo que está no negócio e a direção de trabalho” (p. 16). E Drucker (2000) diz que, a organização de uma empresa é um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto, então não existe uma receita e sim saber aplicar os recursos de maneira correta (p. 19).

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum objetivo ou vários objetivos. E o objetivo principal é o fortalecimento de alguma combinação de produtos e serviços, pois por meio do fornecimento de produtos e serviços, outros objetivos são realizados. As pessoas são o principal recurso das organizações, pois as organizações são grupos de pessoas que utilizam recursos como os materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, e “recursos intangíveis como tempo e conhecimento” (MAXIMIANO, 2008, p. 4).

Um processo é o conjunto de atividades com começo, meio e fim , que utiliza recursos como o trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços e é através deste processo que a organização se transforma para produzir resultados. Sendo assim, um dos processos mais importantes de uma organização, segundo Maximiano (2008), é o da produção que significa transformar matérias-primas, por meio de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços. E outro importante processo é o de administração dos recursos humanos, que é transformar necessidades de mão-de-obra em pessoas capacitadas e motivadas (p.05).

Então as empresas são unidades sociais que possuem recursos necessários para o alcance de objetivos e além dos recursos de produção, que são os materiais e

recursos humanos, que são as pessoas que utilizaram os materiais existe o capital, que é o financeiro, o retorno do dinheiro investido no negócio (CHIAVENATO, 2000, p. 8). As áreas de marketing, finanças, produção e recursos humanos, foi um avanço para o desenvolvimento da organização (KWASNICKA, 1995, p. 16). Maximiano (2008) também concorda que, “para que a organização consiga atingir seus objetivos deve-se procurar realizar as funções organizacionais que são tarefas pelas quais a maioria das organizações procuram realizar” e menciona que as principais funções são: produção, que é fornecer o produto ou serviço para a organização; marketing que é estabelecer a ligação com o cliente, pesquisa e desenvolvimento que é transformar as informações do marketing, as idéias e avanços da ciência em produtos e serviços; finanças que é o dinheiro da organização e recursos humanos que se trata da gestão de pessoas, tem que encontrar e manter as pessoas que a organização necessita (p. 5).

Portanto além de executar as funções organizacionais deve-se lembrar que “a administração é um processo de tomar decisão e realizar ações que compreende em: planejamento, organização, liderança, execução e controle” (MAXIMIANO, 2008, p. 8) o gestor (ou administrador), deverá ter sempre em mente essas funções do processo de gestão, não necessariamente seguindo esta ordem mas deve classificar as atividades em grande categoria para ter condições de realizá-las. Então, como a “administração é a busca da obtenção de resultados, administrar é um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização (KWASNICKA, 1995, p. 17).

Para Chiavenato (2000), a tarefa do administrador é interpretar os objetivos propostos e encontrar maneiras para alcançá-los através de ações administrativas sobre os recursos empresariais e o autor define as ações administrativas como planejamento, organização, direção e controle (p. 10).

O processo de planejamento “é a ferramenta para administrar as relações com o futuro” (MAXIMIANO, 2008, p. 8), ou seja, decidir antecipadamente o que pretendem para alcançar os objetivos traçados (CHIAVENATO, 2000, p. 15). Ele pode ser considerado a função principal dentro do processo administrativo porque, segundo Kwasnicka (1995) é necessário para determinar os métodos e tipos de controle

necessários, bem como que tipo de administração a empresa vai adotar (p. 81).

A organização “é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos” (MAXIMIANO, 2008, p. 8). “O objetivo da organização é agrupar as pessoas para que trabalhem melhor em conjunto” (CHIAVENATO, 2000, p. 24), consiste em uma divisão do trabalho, definição das responsabilidades que são as obrigações e deveres das pessoas que realizarão as tarefas. E além de dividir o trabalho, o processo de organizar envolve a atribuição da autoridade. A autoridade é o direito dos gerentes de dirigir ou comandar a sua equipe (MAXIMIANO, 2008, p.134).

A Direção está diretamente ligada com a relação entre as pessoas numa organização(KWASNICKA, 1995), “é a função que conduz e coordena o pessoal a execução das atividades planejadas, significa orientar e coordenar o trabalho dos subordinados”(CHIAVENATO, 2000, p. 40), então o ato de dirigir está diretamente ligado a comando, autoridade, poder e responsabilidade e esses são ingredientes necessários ao processo de tomada de decisão e fundamental na atividade de direção (KWASNICKA, 1995, p. 200).

E o controle, segundo os autores Maximiano (2008) e Chiavenato (2000), consiste em verificar se as tarefas realizadas estão de acordo com o que foi planejado e organizado, podendo identificar possíveis erros e corrigi-los. O monitoramento e a avaliação das atividades fazem parte do controle para correção ou prevenção de falhas.

Diante essas ações, Maximiano (2008) diz que quase todas as pessoas independente do cargo ou posição que ocupam, administram alguma coisa. “Quem quer que seja manejando recursos ou tomando decisões está administrando”. O indivíduo, pode tomar várias decisões no seu dia-a-dia, definir ou procurar realizar objetivos pessoais, como programar uma viagem ou acompanhar o orçamento doméstico que são exemplos de decisões administrativas. Então, tanto no trabalho como no dia-a-dia as pessoas realizam atividades que exigem atos de planejamento, organização, controle e trabalho em equipe, pode-se assim dizer que “as pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou

gestores”, mesmo que seja da sua família (p. 9).

Então, numa empresa como no próprio dia-a-dia do indivíduo, as ações administrativas são colocadas em prática na procura de um melhor desempenho para adquirir melhores resultados, mas além disso as empresas estão aderindo aos mais variados modelos e teorias de gestão. Com as mudanças para uma melhor gestão, as empresas estão resolvendo problemas de seus usuários e se adaptando a eles e, quando elas resolvem problemas e são eficientes no uso dos recursos, elas agradam os clientes, funcionários, usuários e a sociedade de uma forma geral (MAXIMIANO, 2008, p. 7). Drucker (1976) afirma que, “todo administrador passa uma grande parte do seu tempo preocupado com a solução de problemas” (p. 21).

Sendo assim, o desafio de enfrentar mudanças futuras e implementar uma boa qualidade na gestão das empresas é muito grande e “deve-se ter sempre em mente que a melhoria na qualidade é uma tarefa sem fim e de todos” (KWASNICKA, 1995, p. 225).

2.3 Gestão

2.3.1 Gestão empresarial

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, novas tecnologias e novos modelos de gestão. Então, torna-se um desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que possam garantir um nível de competitividade na situação atual e futura (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2002, p. 55).

A competitividade é uma característica da natureza das organizações. Para as organizações se tornarem competitivas devem apresentar um desempenho melhor que outras para disputar os clientes, pois a satisfação do cliente é de grande importância, uma empresa sem clientes satisfeitos pode estar com seu desempenho

comprometido (MAXIMIANO, 2008, p. 54). Por isso as empresas estão sempre inovando, a inovação “é a capacidade de apresentar e desenvolver novos produtos e serviços que efetivamente chegam ao mercado” (MAXIMIANO, 2008, p. 56). Maximiano dá como exemplo as empresas aéreas que criaram as milhagens grátis para passageiros freqüentes, é uma inovação que todas essas empresas passaram a aderir e agora não se sabe quem inventou, então o que pode ser inovação hoje será o trivial de amanhã e isso faz com que as empresas cresçam ou pelo menos sobrevivam a concorrência.

Diante disso, acredita-se que a terceirização também seja um bom exemplo de inovação. A terceirização pode abrir novos caminhos na condução de tornar as empresas mais ágeis e competitivas (CHAHAD E ZOCKUN, 2002, p. 06) através do repasse de algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria. Essa é uma estratégia utilizada com a tentativa de reexaminar o papel da organização e colocar em evidência as suas atividades principais, transferindo para terceiros a execução de certas atividades (GIOSA, 1997, p. 14).

Em função dessas freqüentes mudanças e o grande crescimento empresarial a estratégia passou a ocupar espaço em meados dos anos 60. A partir da década de 80, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2008, p. 115) as empresas começaram a focar no planejamento estratégico que ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à gestão estratégica.

A visão futura que todo empreendedor deseja para concretizar um negócio é chamada por alguns autores por visão estratégica, é uma visão do futuro, do que se espera do negócio e essa visão pode ser alcançada através do *planejamento empresarial* (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2008).

O planejamento empresarial antes consistia no orçamento anual a ser cumprido, chamado planejamento financeiro que mostrava-se simples e eficiente (LOBATO, 1997 ,p. 49). Daí passou à planejamento a longo prazo que projetava o futuro mas não previa mudanças, “se baseava na premissa de que o futuro é estimado

a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que podem ser melhorados por uma intervenção ativa do presente” (p. 51). E posteriormente surgiu o planejamento para se determinar o futuro, chamado planejamento estratégico (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2008, p. 115), que possuía a característica de analisar as mudanças no ambiente, os recursos e competência (LOBATO, 1997 ,p. 55).

Segundo Maximiano (2008), planejamento estratégico “é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar” (p. 96), então significa um processo para definir e atingir os objetivos.

Mas esse planejamento não significa apenas pensar na melhor estratégia e sim aplicá-la e, um planejamento a longo prazo para a gestão empresarial requer uma certa previsibilidade das variáveis que serão utilizadas nas atividades da empresa em que está atuando (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2008, p.116). Para Lobato (1997), para conduzir o planejamento estratégico, a organização deve saber quais são os seus limites e as suas habilidades, e estar informado sobre o meio ambiente para que possa criar vantagens em relação a concorrência, transformando em sucesso as novas oportunidades (p. 69).

No Brasil, por exemplo, existe a grande instabilidade no setor econômico que pode causar uma incerteza no planejamento, todavia, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2008), alguns autores afirmam que

“o planejamento estratégico surgiu como uma ferramenta para se enfrentar os desafios de um ambiente em turbulência...e a administração estratégica não é somente um novo método para pensar no problema, mas requer também novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica” (p. 122).

Maximiano (2008) afirma que, “uma organização eficiente, eficaz e competitiva demonstra que tem administradores de alto desempenho”(p. 49). O administrador deve ser responsável pela realização dos objetivos propostos e utilizar os recursos da melhor maneira possível, então o bom desempenho da organização é reflexo da competência de seus organizadores.

Portanto, não basta planejar ou visualizar o futuro, uma organização precisa de pessoas capazes de transformar os planos em realidade (FERREIRA, REIS e

PEREIRA, 2008).

2.3.2 Gestão nas instituições de ensino

Uma grande mudança está ocorrendo no mundo das organizações nos últimos tempos. Essa mudança está provocando uma renovação do modelo de gestão dessas organizações diante a necessidade de sobrevivência no ambiente que atuam (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 15). Isso significa que as organizações, entre elas as instituições, estão se defrontando a cada dia com a necessidade de melhoria na qualidade dos seus serviços e produtos. As instituições de ensino, por exemplo, procuram melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e ao mesmo tempo se preocupam com a diminuição das margens de lucro e a necessidade de reduzir custos, essas questões constituem hoje uma “preocupação chave” (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 22).

As práticas de gestão educacional estão sendo influenciadas pelo espírito competitivo na economia global, a atual realidade é o surgimento de uma grande competição e o grande aumento de novas empresas no mercado. Diante destas questões as instituições de ensino, como qualquer outra organização, procuram novas estratégias, novos modelos de gestão para que possam mantê-las em situação estável no mercado (BENNO, 1999).

A gestão estratégica da instituição de ensino é um processo atual, contínuo e adaptativo, através do qual uma instituição define e redefine sua missão, seus objetivos e metas, bem como seleciona suas estratégias para atingir tais objetivos num determinado período de tempo (p. 84). “A missão, o objetivo central, as grandes estratégias, as ações estratégicas e as políticas” formam um plano estratégico. Certas estratégias e instrumentos de gestão são comuns em todas as instituições (p. 88), mas existem estratégias específicas e instrumentos particulares que variam a cada instituição, de acordo com os valores, crenças, cultura, estilo de gestão do dirigente e outras características (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 63).

A instituição de ensino, mesmo diferenciada em alguns objetivos, pode ser

comparada a outros tipos de organizações pois é constituída por fornecedores, recursos, clientes, produto e mercado como qualquer outra organização (p. 65). Fernandes (in Tachizawa e Andrade, 2006), “considera a escola uma empresa prestadora de serviço que oferece produtos” (p. 39). Então, falando das pessoas envolvidas nesse processo, o aluno é a pessoa que ingressa na instituição com o intuito de receber um conjunto de habilidades, valores e conhecimentos, podendo ser chamado de *cliente*. Por *produto* entende-se o aluno formado, preparado para entrar numa instituição de ensino superior, ou seja, a escola preparou esse aluno para que ele possa ingressar no *mercado*. E o professor que foi o colaborador para que todo esse processo tivesse uma continuidade, pode ser chamado de *fornecedor* (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 24)

Então para definir melhor, por fornecedores entendem-se os agentes que fornecem recursos a instituição na forma de bens, serviços, capital, materiais, equipamentos e outros recursos, que constituem os insumos necessários às atividades internas da instituição de ensino. Pode-se dizer que o principal *fornecedor*, no caso da instituição de ensino, seja o professor .

Os alunos recebem conhecimento ao longo do processo ensino-aprendizagem e a instituição presta serviço a este aluno que contrata, utiliza e paga mensalidades, por isso o aluno pode ser denominado *cliente* da instituição de ensino. Não só o aluno mas todas as pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem, podem ser consideradas clientes, estando dentro ou fora da instituição, os pais é um exemplo.

Pode ser considerado *produto* os conhecimentos gerados pela instituição assim como os demais serviços educacionais que demandam o mercado. O aluno vai adquirindo esse produto ao longo dos anos que passa na escola (p. 40).

E o *mercado* é considerado o conjunto de clientes externos, ou seja, as organizações que irão absorver esses alunos formados e colocados à disposição pela instituição, ou seja, os cursos pré-vestibular, faculdades e universidades, são os clientes externos da instituição de ensino pois ela prepara o alunos para que ele continue no mercado (p. 65).

Portanto, à medida que o gestor da escola consegue unir os interesses do cliente aos objetivos preestabelecidos no plano estratégico, que no caso da escola é o projeto pedagógico, ele está obtendo *resultados* que garantiriam a sobrevivência da instituição e cumprimento da missão (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 41). Lobato (1997) define missão como: “a razão de existir, ou seja, a função que a empresa desempenha de modo a tornar útil a ação” (p. 61). Então, pode ser entendido que a missão da instituição de ensino é educacional, mas as estratégias podem ser comparadas a outras empresas.

Depois então, de chegar aos resultados e cumprir a missão segue o resultado financeiro favorável, o lucro, que passaria a ser uma conseqüência desses resultados. Com isso, Tachizawa e Andrade (2006) acreditam que

“cria-se um novo elo que mantém o cliente – a organização empregadora da mão-de-obra formada pela instituição – integrado, por sua própria iniciativa, à instituição de ensino. Esse elo permite um feedback dos clientes para ajustar o plano estratégico e o correspondente projeto pedagógico às expectativas e necessidade do mercado” (p. 41).

Então percebe-se que a instituição de ensino é uma organização com objetivos, produtos e clientes próprios, que necessita da mesma preocupação com o ambiente em que atua, concorrentes, lucro e outros problemas comuns entre as organizações, tendo a função, ou missão como alguns autores citam, de favorecer o desenvolvimento individual dos alunos (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 46).

2.3.3 Gestão escolar

Se for observado os diversos tipos de escolas no país, pode-se ter a impressão de que cada uma delas tem um tipo de planejamento e organização. Cada uma tem sua clientela específica de alunos, podem ser de alta ou baixa renda, dependendo do bairro, cidade ou região que habitam, diferentes níveis de estudo entre os docentes, diversos programas, horários e outras características que fazem parte das atividades diárias de uma escola. Mas, “qualquer que seja o tipo de ensino que ministrem, cada uma terá de atender a objetivos gerais e comuns a todas as escolas, que são os de oferecer oportunidades para o desenvolvimento individual dos alunos” (LOURENÇO

FILHO, 2007, p. 25).

Com o passar do tempo pode-se perceber que desde a origem das escolas ocorreram mudanças não só na sua evolução, seus tipos e articulações mas sofreram mudanças também nas decisões dos mestres, dos governantes através das leis, dos padrões culturais de cada lugar e de cada época existente. “O processo educacional veio a sofrer inevitáveis alterações, em si mesmo e na consciência que dele se passou a ter” (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 28).

Diante as alterações ocorridas com o passar dos anos, a escola como instituição, precisou acompanhar as mudanças da sociedade. A escola atual deve perceber e acompanhar os grandes avanços do conhecimento, as mudanças da clientela escolar, o aumento das exigências da nova sociedade globalizada (p.28). Então, a escola precisa encarar a mudança como necessidade e não apenas transmitir conteúdos aos alunos. O ato de depositar, transferir, transmitir valores e conhecimentos que pode ser considerada uma operação mecânica vem passando por tentativas de se tornar uma educação “problematizadora e rompedora de esquemas verticais”, ou seja, numa escola deve haver divisão das tarefas, motivação, envolvimento, formação e aperfeiçoamento constante dos profissionais para que adquiram competência técnica e compromisso na formação dos cidadãos (p. 29). É de grande importância usar as técnicas modernas de aprendizagem e de ensino e as novas tecnologias oferecidas a educação como, o computador, a Internet, a televisão, o vídeo e outros meios que ligam a escola ao mundo (SANTOS, 2008, p. 28).

O termo gestão escolar, faz parte desse processo contínuo de mudança nos últimos anos. A gestão escolar, segundo Santos (2008), depende da filosofia e das políticas educacionais do País e da postura pedagógica assumida nas escolas (p. 36). A organização de uma escola deve ter como base as leis. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) exige a redefinição de responsabilidades dos vários sistemas de ensino (público ou privado) e novas incumbências da escola (tarefas e funções) para promover o seu fortalecimento e a sua autonomia (p. 35).

Benno (1996) portanto afirma que a administração da educação é o resultado de um longo processo de construção histórica no qual participamos.

Uma das tarefas mais difíceis dos educadores e dirigentes da educação é a de criar condições para a formulação e implantação de políticas educacionais capazes de promover o desenvolvimento de uma educação de qualidade para todos, com a finalidade de preparar cidadãos capazes de participar do mundo em que vive. No centro dessa tarefa está a crescente convicção de que todos os educadores, pais, alunos, membros da comunidade em geral são parceiros na construção e distribuição do conhecimento (BENNO 1999).

Santos (2008) acredita que, a princípio uma boa liderança se inicia com a escolha do gestor, pois para ser um bom gestor “não basta boa vontade e honestidade”, pois a gestão deve ser bem ministrada para provocar mudanças no interior da escola (p. 36). Frente a estas constantes mudanças, é preciso ter consciência de que a “escola é uma instituição que se torna mais complexa nos dias atuais, pelo aumento de suas atividades, e é o local onde convivem diversos especialistas: administrativos, burocráticos, de manutenção, técnicos educacionais e docentes”. Então cabe ao gestor escolar coordenar esse “exército de especialistas” (SANTOS, 2008, p. 47).

O gestor portanto, deve estar preparado para se tornar empreendedor, criativo e renovador e não apenas para realizar o trabalho prescrito em normas, e além disso necessita ter uma formação mais realista e ser mais crítico para olhar o futuro e perceber as tendências de mudança, sendo capaz de analisar e interpretar novos desafios, estando preparado para enfrentar “o desconhecido” com uma margem de segurança (SANTOS, 2008, p. 13). “A experiência é muito importante se associada à capacidade de reflexão sobre a própria ação”, então,

Deve o gestor dar prioridade às questões pedagógicas, repensando e estabelecendo as tarefas administrativas que podem ser delegadas a outros funcionários. O gestor deve organizar o seu tempo e seu serviço, distribuindo tarefas, delegando autoridade, criando e usando mecanismos modernos e mais adequados de registro e de controle, para ter tempo de dedicar-se com mais afinco às questões pedagógicas (p. 15).

Luck (2008) portanto, afirma que a gestão necessariamente “constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe (p. 43)”.

Ao longo da história, observou-se que, os esforços para a melhoria da

qualidade de ensino pode variar de acordo com a prioridade definida na ocasião, existem várias ações como, melhoria da metodologia do ensino, domínio dos conteúdos pelos professores, melhoria das condições físicas e materiais da escola, currículo, processos educacionais, ensino, aprendizagem entre outras, que se não forem bem articuladas e conjuntas podem levar à falta de eficácia na aplicação de esforços e recursos para a melhoria do ensino (LUCK, 2008, p. 41). Como Luck exemplifica,

pode ter escolas com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora, outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas, outras ainda, que embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem traduzi-la em ações efetivas, por falta de sinergia coletiva e comprometimento conjunto de seus profissionais (p. 42).

As atividades organizacionais devem focar no necessário e suficiente para obter a eficácia, isto é, devem focar nas chamadas atividade-fim que é a atividade principal da empresa (TUBINO, 1980, p.43).

Alguns autores afirmam que, algumas empresas optam por uma parceria, passando sua atividade meio para terceiros com o intuito de focar-se na atividade-fim (GIOSA 1997, RUSSO 2007 e ALVAREZ 1996), isso pode está diretamente ligado a eficácia, podendo ser mais um recurso na busca da mesma.

Na escola, que é uma instituição social, regida por normas, que dizem respeito à obrigação escolar, aos horários, ao emprego do tempo e outras, as atitudes ocorridas são o conjunto de efeitos vividos e percebidos pelas pessoas, “quando interagem com a estrutura formal”, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciam nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários (SILVA, 2001, p.52).

A investigação sobre a eficiência das escolas tem levado os estudos à confirmação da concepção das escolas no discurso da gestão. Acredita-se que nesse novo discurso caberá mais profissionais sendo capazes de uma ação mais eficaz (ESTÊVÃO, 2001, p. 87), ou seja, os profissionais devem pensar mais nas atividades

-fim afim de atingir seus objetivos. (TUBINO, 1980).

Segundo Estêvão (2001), “de fato, a gestão e a eficácia atuam numa configuração poderosa que se reforçam mutuamente“. No que diz respeito a escola, a gestão pode e deve ser vista como uma política que distribui bens, recursos, informações e conhecimento, só que talvez em benefícios de determinados grupos e em detrimento de outros (p.88).

Silva (2001) acredita que, preocupados com o clima da organização escolar, os administradores devem estar interessados na valorização e respeito mútuo para melhor crescimento dos alunos em todas as disciplinas e a gestão deve criar condições para que os profissionais possam trabalhar em prol dos objetivos da organização de maneira que se sintam bem ao realizar esse trabalho (p. 57). Sendo assim, deve-se definir bem através da Gestão escolar qual a atividade-meio, para se obter maior eficiência, e qual a atividade-fim, para que se adquira eficácia na organização.

2.3.4 Terceirização

2.3.4.1 A natureza da terceirização

A transferência de execução de tarefas à terceiros é conhecida como terceirização.

Segundo Giosa (1997),

a terceirização originou-se nos EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviços mediante contratação (p. 12).

E de acordo com Russo (2007), “a origem mais remota encontrada na literatura estabelece que a terceirização surgiu com a indústria automobilística, que comprava peças fabricadas por terceiros e efetuava a montagem” (p. 10).

Giosa (1997), ainda destaca três definições para terceirização:

É a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.

É uma tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as complementares.

É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (p. 14).

Segundo Oliveira (1994), no começo da terceirização era usado um termo, num tipo de decisão, conhecido como “*make or buy*” que significa adquirir uma mercadoria de um fornecedor externo mas atualmente a expressão mais usada para designar a compra de produtos e serviços externos é “outsourcing”, expressão em inglês, sinônimo de terceirização, que significa alguma coisa que surgiu fora da companhia (p. 27).

Giosa (1997), cita que na tentativa de reexaminar o papel da organização transferindo para terceiros a execução de certas atividades, foi desbravado e adotado de forma plena pelas empresas o “outsourcing”, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação (p. 13).

A terceirização inicialmente, era mais vista nas áreas ditas como apoio: conservação e limpeza, assistência médica e alimentação de funcionários. Sob novas tecnologias de gestão a terceirização cada vez mais adotada pelas atividades empresariais, além das áreas ligadas a logística em outros segmentos a terceirização tem sido utilizada. Até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida apenas como contratação de serviços para terceiros e vinha sendo aplicada apenas para redução de custo de mão-de-obra. Então as empresas utilizavam esse recurso apenas para obter economia e gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (IMHOFF e MORTARI, p. 83).

Hoje em dia são terceirizados serviços de “alimentação, transporte, limpeza, segurança, manutenção em geral (predial, mecânica, engenharia, máquinas, equipamentos, hardware, software), frotas, serviços administrativos (recepção,

digitação, administração de recursos humanos, contabilidade, serviços de comunicação, propaganda e promoção, assistência médica” e muitos outros (RUSSO, 2007, p. 16).

Segundo Chahad e Zockun (2002), do ponto de vista jurídico, a terceirização representa a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária entre o tomador de serviços e a mão de obra, mediante um contrato para este fim. A relação de emprego se faz entre o trabalhador e a empresa prestadora de serviços, e não diretamente com o contratante da atividade (p. 05).

Sob a ótica econômica, a terceirização representa uma estratégia através da qual um terceiro em condição de parceria, com competência, especialidade e qualidade, produz bens ou presta determinados serviços para o que contrata. Ao transferir para terceiro contratado, a realização de atividades “acessórias”, a empresa contratante pode dedicar-se a sua atividade principal, a determinada atividade-fim.

Então a terceirização abre novos caminhos com a finalidade de tornar as empresas mais ágeis e competitivas. Permite transformar custos fixos em custos variáveis, para melhor controlá-los, eliminando parte de operações não essenciais, intermediárias, liberando capital e recursos financeiros para a aplicação em melhorias do processo produtivo, em inovações tecnológicas e desenvolvimento de novos produtos. Essas transformações aumentam as chances de maior lucratividade e reinvestimentos, assim como possibilita a empresa tornar-se mais competitiva (CHAHAD E ZOCKUN, 2002, p. 06).

2.3.4.2 A terceirização e a organização da empresa

A importância do surgimento do uso dos serviços da terceirização observada nos últimos anos, pode ser melhor definida por uma revisão do conceito tradicional de companhia. Para Saad (2006) as grandes empresas como General Motors e DuPont, que estão no mercado desde as primeiras décadas do século XX, são um bom exemplo.

As companhias então, “eram grandes organizações, estruturadas verticalmente

e auto suficientes, ou seja, detinham a propriedade e exerciam o controle sobre todos os recursos (mão de obra, máquinas, materiais, informações, energia) de que necessitavam” (SAAD, 2006, p. 02). Assim, a auto suficiência estava diretamente ligada ao sucesso nos negócios.

Ao longo do tempo essa situação começou a se alterar quando as empresas começaram a descobrir que alguns recursos externos poderiam apresentar um desempenho mais adequado que os internos similares. Então aí que surge o “conceito de terceirização, inicialmente com ênfase na substituição de recursos internos por recursos externos, com redução de custos e/ou melhoria de qualidade” (p. 02).

A terceirização pode provocar uma grande alteração da organização clássica totalmente verticalizada de uma empresa. Até então a empresa se responsabilizava por todo o processo produtivo, que foi rompido pela separação entre as atividades essenciais e não essenciais, sendo transferidas para um terceiro executor. Pode-se dizer que a terceirização fragmentou a antiga organização transformando-a no sentido horizontal onde a atividade empresarial, compartilhando as responsabilidades com outras empresas independentes, atuam em regime de parceria (CHAHAD e ZOCKUN, p. 07).

Essa integração horizontal da empresa com ambiente externo, exige-se menos capital e ao mesmo tempo, necessita melhor especialização. Uma consequência desse processo é o aumento das empresas de pequeno porte, trabalhando com maior eficiência em atividades não diretamente produtivas da empresa contratante (CHAHAD e ZOCKUN, 2002, p. 07). Essa transferência de atividades para fornecedores especializados, com tecnologia própria e moderna, que tenha essa atividade como sua atividade fim tem como finalidade a liberação da tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade (SILVA, 1997, p. 30).

Segundo Chahad e Zockun (2002), mesmo afetando todo o processo produtivo da empresa, o principal fator responsável pelo surgimento da terceirização como uma prática empresarial encontra-se na busca da redução de custos. A terceirização bem

sucedida pode ter influência marcante sobre a excelência do produto final, o que somada à redução do custo operacional, refletirá em maior poder de competição no mercado do produto (p. 07).

Já para Silva (1997), o custo, embora importante, não pode ser o único ou principal fator determinante da terceirização. Ela pressupõe antes de tudo qualidade, ou pelo menos, manutenção da qualidade aliada a ganho nos custos (p. 26).

A terceirização só será válida se houver seriedade, planejamento e objetivos bem definidos. A contratada deve mostrar produtividade, qualidade, custos e especialidade sendo capaz de utilizar metodologias e tecnologias que a contratante não detém (p. 28).

Polonio (2000) também acredita que,

O processo de terceirização foi resultante da busca incessante da redução de custos e melhoria de qualidade, uma vez que a empresa terceirizada, ao concentrar energia em suas atividades principais, deixa para empresas especializadas a realização de atividades que exigem certo investimento para buscar qualidade e segurança, com otimização de custos, necessários num mercado cada vez mais competitivo (p. 16).

Sendo assim, o contratante deve se preocupar em oferecer qualidade no seu produto principal, ou seja, concentrar seus esforços no objetivo principal e encaminhar suas necessidades secundárias para contratados que, para preservar seu lugar apresentará experiência e qualidade para manter o sucesso da terceirização (Silva, 1997).

2.3.4.3 As vantagens e as desvantagens da terceirização

A terceirização como qualquer outro modelo de gestão apresenta vantagens e desvantagens para a empresa e devem ser bem analisadas (RUSSO, 2007 e CHAHAD e ZOCKUN, 2002).

Vantagens da terceirização

- Permite que a empresa volte sua atenção para a atividade fim.
- Reduz os encargos trabalhistas e sociais da empresa, com economia de

custos de contratação, manutenção e treinamento.

- Reduz o quadro de empregador, facilitando a administração de recursos humanos.

- Simplifica a estrutura de empresa.

- Libera capital para a aplicação de melhorias do processo e desenvolvimento de novas tecnologias.

- Diminui o nível hierárquico.

- Agiliza a tomada de decisão, gera melhorias na administração do tempo.

- Aumenta a qualidade.

- Otimiza a lucratividade.

- Fomenta a produtividade.

- Gera efetividade e eficiência

- Minimiza a possibilidade de perdas, desperdícios no processo produtivo quanto ao material.

- Racionaliza compras.

- Reverte os processos de verticalização.

Desvantagens da terceirização

- Possibilidade de queda da qualidade dos serviços.

- Impossibilita a empresa cobrar resultados dos profissionais.

- Dificulta visualizar a satisfação e o desenvolvimento do cliente em relação ao objetivo proposto.

- Impossibilita, ou dificulta a integração, cooperação e participação entre os trabalhadores da empresa.

- Falta de sintonia ou dificuldade de comunicação com a empresa contratada.

- Depreciação das relações trabalhistas. (quem é contratado do terceirizado pode não ser registrado na mesma condição que o contratado pela contratante).

- Mudança na estrutura de poder pode trazer instabilidade na relação com os

clientes.

2.3.4.1 Legislação e terceirização

O processo de terceirização é regulado pela Lei 8.666/93, no que diz respeito a contratos: no artigo 1º esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Em seu parágrafo único define que subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, Lei 8.666/93).

No artigo 2º, preconiza que as obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei. Em seu parágrafo estabelece que, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

2.3.4.2 A terceirização no contexto da administração

A gestão em empresas torna-se a cada dia uma arte de conciliar as formas de organização, controle, planejamento e direção de empreendimentos, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte.

Segundo Chiavenato (2004), o ato de planejar significa visualizar o futuro, definir os objetivos e metas, e traçar um plano de ação para alcançá-lo.

A arte de organizar significa estruturar os órgãos da empresa, definir as relações entre eles e definir o método de trabalho. Quanto à direção, significa conduzir

e orientar o pessoal, fornecer meios de comunicação e segurança. O controle, significa avaliar e verificar se o planejado e organizado foi executado adequadamente.

Giosa (1997), além destas funções, cita a coordenação que é ligar, harmonizar todos os atos e esforços, ou seja, integrar o trabalho de diversas pessoas em diferentes atividades (p. 02).

Todas essas funções então, desenvolvidas no conjunto das ações de uma empresa definem o sucesso da organização.

As empresas precisam ser rápidas para atender a demanda dos clientes e para se adaptarem as crescentes mudanças do ambiente externo. O administrador deve ter espírito empreendedor, agindo, arriscando e transformando a realidade mantendo os custos baixos e se concentrando nas atividades-fim (ALVAREZ, 1996).

Além disso as empresas devem se modernizar, mostrando diferença na tecnologia, desenvolvendo a criatividade, utilizando técnicas administrativas inovadoras e valorizando talentos humanos (GIOSA, 1997, p. 06).

Diante desse rápido crescimento e modificações que as empresas tem sofrido em busca de sucesso o conceito de terceirização se introduziu no cenário das organizações. Os autores citados acreditam que a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios, e está a cada dia sendo mais utilizada.

Para Giosa (1997), a ação da administração se revela efetivamente presente na aplicação da terceirização. Para esse autor *administrar = coragem de mudar x risco*, isso significa que para buscar novos rumos, praticar mudanças na empresa é um ato de coragem que o administrador precisa enfrentar, e para tanto precisará conhecer e avaliar todos os fatores que envolvem a decisão (p. 03).

Segundo Drucker (2002), existem três passos gigantescos altamente eficazes em situações reais de negócios: análise, alocação e decisão. No 1º o gerente precisa conhecer os fatos, identificar as oportunidades e os custos dos produtos. No 2º ele deverá saber como alocar recursos de acordo com os resultados previstos. E no 3º o gerente precisa estar preparado para tomar decisões a respeito dos produtos, quais deles podem ser retirados, quais podem ser mantidos e quais podem ser substituídos

e quanto custará isso (p. 69).

Alguns autores, empresários, executivos e dirigentes governamentais enquadram a terceirização como modismo e outros, consideram-na um movimento na direção de um novo modelo de gestão (ALVAREZ, 1996, p. 02).

De acordo com Oliveira (1994), a terceirização não é moda. “Terceirizar é, acima de tudo, uma decisão estratégica” (GAIANO apud OLIVEIRA, 1994). Além de modificar sua capacidade competitiva, a organização sofrerá mudanças na estrutura organizacional e terá uma necessidade de um aprendizado no seu estilo de gestão. As pessoas que estiverem a frente deste comando terá que descartar certos hábitos para atuar no novo contexto organizacional. A estratégia da terceirização demanda um alinhamento das demais estratégias para harmonizá-las com a nova realidade (p. 26).

E Saad (2006) também afirma que,

a terceirização não se conclui num modismo passageiro, mas numa ferramenta gerencial poderosa que pode trazer enormes benefícios para aqueles que demonstrem competência no exercício de sua prática. A terceirização não é um fenômeno novo, nem uma idéia nova, entretanto, suas características estão em permanente evolução (p. 03).

2.4 A Educação Física

2.4.1 Histórico

No século passado, a Educação Física esteve vinculada às instituições militares e a classe médica. Esse vínculo foi determinante para a concepção da disciplina, suas finalidades e modo de ser ensinada. Visando uma melhoria das condições de vida, muitos médicos assumiram a função higienista e buscaram mudar os hábitos de higiene da população e a partir deste momento a Educação Física teve como meta a constituição de um físico saudável (PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS, 1997, p.19). Segundo Castellani Filho (1994), “a Educação Física se associou à Educação do Físico, à Saúde Corporal” (p.39). Então, a preocupação central dessa concepção era com os hábitos de higiene e saúde mas valorizando o desenvolvimento

físico e moral, a partir do exercício (DARIDO E RANGEL, 2005, p. 02).

A finalidade higiênica foi duradoura, e a inclusão da Educação Física nos currículos não havia garantido a sua implementação prática, principalmente nas escolas primárias, que apesar da legislação, já naquela época, visasse tal inclusão, não havia recursos humanos capacitados para o trabalho com educação física escolar. De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), “Apenas em 1937, na elaboração da constituição, é que se fez a primeira referência explícita à Educação Física em textos constitucionais federais, incluindo-a no currículo como prática educativa obrigatória, em todas as escolas brasileiras” (1997, p. 21).

Com o estabelecimento do Estado Novo a Educação Física ganhou novas atribuições que fortaleceram seu trabalho e no final do Estado Novo até a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1961, houve um grande debate sobre o ensino brasileiro. A partir dessa lei ficou determinada a obrigatoriedade da Educação Física na escola e o esporte passou a ocupar mais espaço nas aulas de Educação Física (PCN, 1997, p. 22). De acordo com Darido e Rangel (2005), a proposta da “escola-nova” que mostrava formas de pensamento que, aos poucos, mudaram a prática da Educação Física e a postura do professor, conhece o auge no início da década de 1960 e passa a ser reprimida a partir da ditadura militar do nosso País (p. 03).

Na década de 70, com a Ditadura Militar, o governo investiu na Educação Física e isso desencadeou inúmeras mudanças na sociedade. “A Educação baseou-se na Pedagogia Tecnicista, que tinha como princípios a racionalidade e a eficiência” (GONÇALVEZ, PINTO, TAUBER, 1996, p. 15). O regime Militar favoreceu a expansão da Educação física. Nesse período estreitaram-se os vínculos entre nacionalidade e esporte. O sucesso da Seleção Brasileira de Futebol, na copa do Mundo de 70, levou a associação das aulas de educação física com o Esporte, principalmente com o Futebol (DARIDO e RANGEL, 2005, p. 03).

Esse crescimento no esporte fez com que os professores e profissionais da área, influenciados pelas características da políticas educacional vigente, apresentassem uma forte tendência a valorizar o rendimento físico e a perfeição

através da aplicação de métodos rígidos para atingir uma melhor “performance esportiva”(GONÇALVEZ, PINTO, TAUBER, 1996, p. 15).

Na década de 80, como os efeitos desse modelo não fizeram com que aumentasse os praticantes de atividade física, iniciou-se uma mudança nas políticas educacionais. “O enfoque passou a ser o desenvolvimento psicomotor do aluno, tirando da escola a função de promover os esportes de rendimento” (PCN, 1997, p. 23). Darido (2001, p. 7) também confirma que este modelo de esporte de alto rendimento para a escola passa a ser criticado e como alternativa surgem novas formas de se pensar a Educação Física na escola. Essas considerações, resultaram num período de crise da Educação Física e desde então a Educação Física tem buscado mostrar sua importância.

De acordo com Darido e Rangel (2005), atualmente, na área de educação Física existem várias concepções, todas elas acreditam no rompimento dos modelos “mecanicista, esportivista (rendimento) e tradicional”. “São elas, Humanista, Construtivista, Crítico-superadora, Sistêmica, Crítico-emancipatória, Saúde renovada, além de outras” (p. 06)”.

Sendo assim, a Educação Física escolar no Brasil é resultado da articulação de diferentes teorias psicológicas, sociológicas e concepções filosóficas. Todas essas tem ampliado o campo de ação e reflexão para a área, em busca de uma maneira de unir a Educação Física às múltiplas dimensões do ser humano (PCN, 1997, p. 24).

Segundo Betti (1997),

Desde a década de 80, o debate sobre “o que é Educação Física” é intenso. Liberta a hegemonia militar e médica, sob os ventos do processo de redemocratização do país, novas idéias, fundamentos, propostas pedagógicas, ocuparam espaços e agitaram as mentes na área da Educação Física” (p. 07).

2.4.2 O contexto da educação na escola

Para compreender o que acontece no sistema escolar, é necessário entender melhor sobre educação. “A Educação é um fenômeno social, bastante amplo, que

ocorre naturalmente nas interações sociais, pois destas resultam aprendizagem”. (DARIDO E RANGEL, 2005, p. 50)

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a lei n° 9.394/1996, no artigo 1° diz que “a Educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais”. E o artigo 2° diz que “a Educação é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, e tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, Lei 9.394/1996)

Por essas definições é possível perceber a Educação inserida na sociedade. E a partir da necessidade de educação surgem instituições específicas dedicadas ao ensino, a escola.

A principal inovação da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), relacionada a estrutura didática da educação nacional foi a divisão em dois níveis de ensino: Educação Básica (formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e Ensino Superior.

A educação infantil tem como principal finalidade o desenvolvimento integral da criança até 6 anos de idade, em seus aspectos físicos, psicológicos, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. O ensino fundamental, com duração de 9 anos, iniciando-se aos 6 anos de idade, tem como objetivo o desenvolvimento da capacidade de aprender a leitura, a escrita e o cálculo, aquisição de conhecimentos e habilidades, e a formação de atitudes e valores. E o ensino médio, com duração de 3 anos, tem como objetivo aprimorar os alunos como pessoa humana e prepará-lo para o trabalho e cidadania. (BRASIL, Lei 9.394/1996)

Além da Educação Básica e Ensino Superior existem outras modalidades como: Educação de Jovens e Adultos, a Educação Profissional e a Educação Especial.

Diante essas várias modalidades para uma boa educação é necessário que

haja uma organização e uma boa divisão de tarefas para que o sistema educacional nacional consiga cumprir seus objetivos (DARIDO E RANGEL, 2005, p. 53).

Ao ingressar na escola, a criança já tem vários conhecimentos sobre movimento, corpo e cultura corporal que adquire dentro do grupo social em que está inserida e das informações vinculadas aos meios de comunicação que as mesmas tem acesso, a televisão por exemplo (PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS, 1997).

A escola então, é um lugar de descobertas e de ampliação das experiências individuais, culturais, sociais e educativas, não vividas no ambiente familiar (BASEI, 2008). E apenas quando entram na escola, que alguns alunos adquirem contato com a Educação física, que é parte integrante do currículo escolar, e direito de todos. Cabe então a escola, trabalhar com esses alunos, partindo das experiências vividas, mas também garantindo o acesso a experiências que não teriam fora da escola. Essa é a grande oportunidade dos educadores através das aulas de Educação Física trabalharem com atividades dirigida, planejando e organizando essas atividades, que trarão benefícios para essas crianças (PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS, 1997).

Segundo Gallardo (2005), considerando a quantidade de conteúdo da disciplina de Educação Física a ser oferecido aos alunos, se faz necessário uma organização e um planejamento desses conteúdos de forma que em cada série os alunos tomem contato com aqueles que sejam mais adequados. “O interesse pedagógico não está centralizado no domínio técnico dos conteúdos, mas sim no domínio conceitual deles”, ou seja, dentro de um espaço de convivência os alunos devem vivenciar valores humanos que aumentem os graus de confiança e de respeito entre eles.

Darido e Rangel (2005) também acreditam que,

o acesso ao conhecimento da Educação Física deve constituir-se em direito e instrumento de transformação individual e coletiva, na busca da superação das desigualdades sociais, do exercício da justiça e liberdade, da constituição de atitudes éticas de cooperação e solidariedade.

E para Freire (1997) quando fala-se da criança e educação, diz que “de nada vale fazer sem compreender”, ou seja, não adianta a criança seguir o que está sendo mandado sem ter consciência do que está fazendo. Através dos seus atos a criança deve adquirir liberdade, independência e autonomia. A escola deve buscar, não que a criança aprenda uma ou outra habilidade para saltar e correr ou para escrever e ler, mas uma que através dela, a criança possa desenvolver plenamente (p.76).

2.4.3 Aspectos legais da Educação Física na escola

Para compreender a Educação Física na escola seus objetivos e metas é necessário estar ciente de como ela se insere no sistema educacional brasileiro através da legislação.

Na primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961, a Educação Física já era considerada obrigatória nos cursos de grau primário e médio (BRASIL, Lei nº 4.024/1961). A principal mudança foi em relação a ampliação da obrigatoriedade da Educação Física a todos os níveis da escolarização.

No artigo 27 da Lei 9.394/1996 (LDB), dentre algumas diretrizes dos conteúdos curriculares da educação básica é citado a promoção do desporto educacional e apoio as práticas desportivas não formais. E o artigo 26, § 3º, cita a Educação Física, integrada a proposta da escola como componente curricular obrigatório da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos. E a Lei nº 10.793/2003 (LDB), artigo 1º diz que, o § 3º do artigo 26 da Lei 9.394/1996 (LDB), passa a vigorar com a seguinte redação: a Educação Física, integrada à proposta pedagógica, é componente curricular obrigatório da educação básica, sendo sua prática facultativa ao aluno: que cumpra jornada de trabalho igual ou superior a seis horas; maior de trinta anos de idade; que estiver prestando serviço militar inicial, em situação similar, estiver obrigado a prática da Educação Física e que tenha prole (BRASIL, Lei 9.394/1996 e Lei nº 10.793/2003).

A Lei nº 7.692, de dezembro de 1988, dá nova redação ao disposto na Lei nº

6.503/1977, que “dispõe sobre a Educação Física em todos os graus e ramos de ensino. O Art. 1º da Lei nº 6.503/1977, passa a vigorar então que, é facultativa a prática da Educação Física, em todos os graus e ramos de ensino: ao aluno que comprove exercer atividade profissional, em jornada igual ou superior a 6 (seis) horas; ao aluno maior de 30 (trinta) anos de idade; ao aluno que estiver prestando serviço militar inicial ou que, em outra situação, comprove estar obrigado à prática de Educação Física na Organização Militar em que serve; ao aluno amparado pelo Decreto-Lei nº 1.044, de 21 de outubro de 1969 (dispõe sobre tratamento excepcional para os alunos portadores das afecções); ao aluno de curso de pós-graduação; e à aluna que tenha prole (BRASIL, Lei nº 7.692/1988).

E ainda, a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, o artigo 3º afirma que o desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações: desporto educacional, desporto participação e desporto rendimento. A Lei define o desporto educacional da seguinte forma: praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer (BRASIL, Lei nº 9.615/1998).

Os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN, apontam objetivos gerais para a educação física nos quatro ciclos do ensino fundamental e do ensino médio.

De acordo com os PCN (1997), ao final do ensino fundamental o aluno deverá ser capaz de: participar de atividades corporais, estabelecendo relações equilibradas e construtivas com os outros, reconhecendo e respeitando características físicas e de desempenho de si próprio e dos outros, sem discriminar por características pessoais, físicas, sexuais ou sociais; adotar atitudes de respeito mútuo, dignidade e solidariedade em situações lúdicas e esportivas, repudiando qualquer espécie de violência; conhecer, valorizar, respeitar e desfrutar da pluralidade de manifestações da cultura corporal do Brasil e do mundo, percebendo-as com recurso valioso para a integração entre pessoas e entre diferentes grupos sociais; reconhecer-se com elemento integrante do ambiente, adotando hábitos saudáveis de higiene, alimentação

e atividades corporais, relacionando-os com os efeitos sobre a própria saúde e de recuperação, manutenção e melhoria da saúde coletiva; solucionar problemas de ordem corporal em diferentes contextos, regulando e dosando o esforço em um nível compatível com as possibilidades, considerando que o aperfeiçoamento e o desenvolvimento das competências corporais decorrem de perseverança e regularidade e devem ocorrer de modo saudável e equilibrado; reconhecer condições dignas de trabalho que comprometam os processos de crescimento e desenvolvimento, não as aceitando para si nem para os outros, reivindicando condições de vida dignas; conhecer a diversidade de padrões de saúde, beleza e estética corporal que existem nos diferentes grupos sociais, compreendendo sua inserção dentro da cultura em que são produzidos, analisando criticamente os padrões divulgados pela mídia e evitando o consumismo e o preconceito; conhecer, organizar e interferir no espaço de forma autônoma, bem como reivindicar locais adequados para promover atividades corporais de lazer, reconhecendo-as como uma necessidade básica do ser humano e um direito do cidadão (p. 7).

2.4.4 A criança e a Educação Física

Qualquer pessoa que, durante alguns minutos, observe uma criança que esteja num espaço grande e livre poderá perceber que a criança é: movimento, ritmo, sons e cores (GALLARDO, 2005). A criança que brinca em liberdade pode decidir sobre o uso de recursos cognitivos para resolver problemas que encontra nos seus brinquedos, e naturalmente chegará ao pensamento lógico de que necessita para aprender a ler, escrever e contar (FREIRE, 1997).

Pode-se perceber que do seu interior pode emergir fantasias como personagens e conversas que ela mesma cria no seu “cenário fantástico”(GALLARDO, 2005, p.33). Freire (1997) diz que, a criança que tem acesso ao símbolo, tem acesso a representação mental de suas ações, e essa conquista possibilita que a criança comece a imaginar, a refletir, a raciocinar, e isso tudo posto em ação é acompanhado de um prazer que estimula o exercício destas ações. E através dessa prática a criança desenvolve sua atividade fantasiosa que é

acompanhada da ação corporal (p. 43).

Diante desse desenvolvimento que passa por várias fases desde o nascimento, a criança é capaz de estruturar um corpo que é capaz de pegar, rolar, rir, chorar, bater, sentar, deitar, andar e etc...(FREIRE, 1997). E, como Gallardo (2005) também cita, as crianças possuem uma necessidade natural de correr, pular, rolar, engatinhar, equilibrar e até jogar. O ideal é que sejam livres para que possam desenvolver e explorar suas habilidades motoras, “pois o seu desenvolvimento harmonioso, tanto físico como mental, depende de toda a movimentação que executa espontaneamente”.

É através da relação do corpo com o mundo, que surge possibilidades de atividade mental, raciocínio e busca de resolução de problemas. A criança através do simbólico pratica atividades como atravessar uma ponte estreita, pular de uma certa altura, dividir algum brinquedo, e outras atividades que no simbólico vai e vem, modificando-se a cada trajeto, fazendo com que o indivíduo possa se expressar de forma cada vez mais compreensível ao universo social (FREIRE, 1997).

Por isso que Le Boulch (1987) diz que desde o início do desenvolvimento psicomotor inicia-se o processo de socialização, uma vez que o equilíbrio da pessoa só pode ser pensado se houver uma outra pessoa envolvida, ou seja, é na relação e comunicação com outra pessoa que o homem se realiza. Quando essa socialização é construída sob bases racionais e de reflexão, aos 8 ou 9 anos, seus fundamentos são afetivos e ligados à evolução de sua imagem do corpo (p.37).

Para Gallardo (2005), “a socialização pode ser entendida como uma adaptação e o respeito pelas diferentes formas de organização social”. O autor cita que o desenvolvimento infantil deve ter dois grandes objetivos educacionais: a formação humana que seria as regras e normas que servem de base para a organização de um grupo social e, a capacitação, que seria a adaptação dos diferentes conhecimentos que se acreditam úteis para viver nessa sociedade.

Então, nesse sentido a educação física pode estar diretamente ligada ao desenvolvimento da criança e a socialização pode ser uma ferramenta importante nesse contexto. Freire (1997) também acredita que, “o comportamento social, regulado

por normas de convívio aceitas por um grupo, tem no espaço da atividade física, um espaço privilegiado”.

Nas aulas de Educação Física as crianças realizam atividades e nem imaginam estar provocando mudanças futuras no seu comportamento e no seu desenvolvimento físico. Para Hurtado (1987) pode-se dizer então, que a Educação Física está diretamente ligada também, ao desenvolvimento motor da criança. A educação psicomotora, “com métodos e concepções orientadas é uma ação educativa do comportamento da criança, por meio do corpo” (HURTADO,1987, p. 18),

A educação psicomotora é suporte básico que permite a criança adquirir sensações, percepções e conceitos, que fornecerão conhecimento do corpo, e por meio deste, do mundo que rodeia. “Por meio da educação psicomotora, a criança chega ao domínio dos seus comandos motores”, fazendo relações entre o social e o afetivo e obtendo sentidos de segurança e confiança em si mesma, necessários a sua auto imagem positiva.(HURTADO, 1987, p. 20).

Na opinião de Flinchum (1986), “seguindo o desenvolvimento dos movimentos fundamentais básicos que são a base das habilidades motoras, a criança estará pronta para os movimentos perceptivos-motores e voluntários”, ou seja, depois que a criança desenvolve os movimentos básicos das habilidades motoras, ela recebe informação sensorial e a interpreta antes de executar o movimento, por isso esse nível de desenvolvimento motor é muito importante para o desenvolvimento da criança em idade pré-escolar.

Então, há o reconhecimento de que as habilidades físicas contribuem para a constituição do autoconhecimento e a habilidade de uma criança nos jogos e no desporto provavelmente influem nas suas atitudes (FLINCHUM, 1986). E a finalidade da Educação Física é contribuir para a educação integral da criança, através da prática de atividade física visando seu desenvolvimento físico, mental e social (HURTADO, 1997).

2.4.5 A Educação Física no Ensino Fundamental

Uma parte do ensino fundamental, que compreende da 1^a a 4^a séries, as crianças encontra-se na faixa etária de 6 a 10 anos de idade. Ao se tratar de sistema motor, a criança a partir dos 6 anos encontra-se num “estágio maduro em que os movimentos fundamentais podem ser facilmente identificados” (GALLARDO, 2005, p. 66).

Segundo Gallardo (2005), nesse período, de 6 a 10 anos, as operações mentais ocorrem a partir de respostas à situações reais, ou seja, a capacidade de abstração não está totalmente presente mas a criança pode adequar-se a partir de estímulos oferecidos.

Então, nessa idade a exploração das diferentes habilidade possibilita que os alunos comecem a perceber seus limites corporais. A aprendizagem ocorre rápido pela combinação dessas habilidades e nesse momento o aluno pode adquirir um desenvolvimento mais integrado de sua imagem corporal e passa a “experimentar novos avanços significativos na vivência e compreensão das ações de andar, correr, saltar, chutar, subir, descer entre outros” (GALLARDO, 2005).

Segundo Flinchum (1986), a partir de 5 anos começam a surgir diferenças relacionadas às “atividades motoras grossas”. “Os meninos parecem ter melhor desempenho em arremessar, atingir objetivos, ao passo que as meninas se sobressaem nas atividades de saltar e chutar” (p.98) e Gallardo (2005), também concorda que, nessa faixa etária “os meninos sentem-se mais incentivados ao desenvolverem habilidades ligadas à agilidade (força e velocidade) e as meninas preferem as atividades lúdicas”, então faz-se necessário estimular as atividades nos dois aspectos para que haja a experimentação e a troca de experiências.

Essas atividades por sua vez, desenvolverão o controle do corpo e o reconhecimento de suas limitações, fazendo com que os alunos sejam capazes de realizar atividades que demandem pensamento tático e certo desempenho técnico. O objetivo educacional então, “seria o de criar atividades que facilitem à criança tomar consciência de seu corpo e de suas ações” (FREIRE, 1997, p. 75).

Assim, aos final desta fase, “as crianças se encontram em um processo de

aprendizagem que se caracteriza pela combinação de diferentes habilidades motoras como também pela seleção e aperfeiçoamento de movimentos tecnicamente mais elaborados” (GALLARDO, 2005, p. 67).

Ao entrar em uma nova fase, do ensino fundamental, que é compreendido de 5ª a 8ª série, o estímulo das aulas torna-se diferente pois as diferenças entre meninos e meninas diferenciam da primeira fase por estarem entrando na puberdade. De 11 aos 15 anos, as mudanças são grandes e significativas no corpo das crianças que se tornam moças e rapazes e nesse momento, segundo Piaget citado por Gallardo (2005), a criança está passando para a maneira adulta de pensar, então é natural que queiram nas aulas de Educação Física um “treinamento desportivo”. Pois já pensam como adultos mas o corpo e as atitudes ainda são de criança (p. 69). Bee (1986), também afirma que entre 11 e 13 anos, em algum momento, “o agradável equilíbrio da criança escolar desaparece e começa uma nova transição.

Nestas séries cabe ao professor mesclar jogos com atividades que propiciem espaço para as interações sociais, havendo moralidade e punições, pois a Educação Física Escolar é regida por um série de “regras”, que são comuns na maioria dos conteúdos. O sucesso e a derrota são questões importantes dentro de uma aula onde o aluno vai aprender a valorizar tanto sua individualidade quanto sua sociabilidade (GALLARDO, 2005, p. 70).

Então para Gallardo (2005),

para uma prática pedagógica responsável e compromissada faz-se necessário conhecer e entender em que fase os alunos se encontram no que se refere os aspectos do desenvolvimento do ser humano (emocional, cognitivo e motor).

Portanto, “torna-se indispensável que a Educação Física esteja compromissada com valores humanos”. Os professores que trabalham com a cultura corporal, devem estar cientes de que trabalham com a cultura humana e que isso irá refletir na produção de uma sociedade desejável. E quando fala-se de valores humanos fala-se de formação humana onde deve-se considerar: “responsabilidade, cooperação, auto-respeito, respeito pelo outros, honradez, solidariedade, organização, criatividade,

individualidade, identidade, auto-confiança, e carinho” (GALLARDO, 2005).

Sendo assim, a formação humana deve estar preocupada com o desenvolvimento da criança como pessoa, capaz de criar coletivamente um espaço de convivência social.

2.5 A terceirização na contratação de professores nas escolas

Segundo Rose Junior (2002), a opinião dos adultos sobre a prática esportiva de crianças e de adolescentes é unânime quanto se trata da necessidade da prática esportiva, em função da valorização da atividade física para a qualidade de vida. “ A tendência em considerar a prática esportiva tão importante quanto as atividades intelectuais tem crescido bastante nos últimos anos” (p. 25). Este mesmo autor cita que pesquisas têm demonstrado que os pais consideram a prática de esportes benéfica para a saúde e favorável ao rendimento escolar.

De acordo com os Parâmetros curriculares nacionais (PCN, 1997), a área de Educação Física completa vários conhecimentos produzidos e utilizados pela sociedade a respeito do corpo e do movimento. “Entre eles, se consideram fundamentais as atividades culturais de movimento com finalidades de lazer, expressão de sentimentos, afetos e emoções, com possibilidades de promoção, recuperação e manutenção da saúde” (p. 27).

Os argumentos que sustentam essa teoria relacionam-se à aquisição de regras de conduta, de normas de comportamento e de valores sociais que estruturam a cultura brasileira. A prática esportiva contribui para a formação da personalidade do indivíduo e exige algumas atitudes como perseverança, disciplina e cooperação. Outro aspecto importante é que a competitividade vivida no esporte pode ser transferida para a vida social preparando a criança e o adolescente para enfrentar a vida mais adequadamente, sabendo conviver com vitórias, derrotas e conquistas (ROSE JUNIOR, 2002, p. 25).

Por falar em competitividade, para os pais existe um questionamento a respeito da precocidade que as crianças são submetidas às competições esportivas e

processos de treinamento sistematizado, podendo provocar efeitos psicológicos negativos ao desenvolvimento harmônico da personalidade (ROSE JUNIOR, 2002). É fundamental que haja uma distinção entre os objetivos da Educação Física escolar e o profissionalismo que, segundo os Parâmetros curriculares nacionais (1997), não pode ser almejado pela escola.

“Trata-se então, de localizar os benefícios fisiológicos e psicológicos e suas possibilidades de utilização como instrumento de comunicação, expressão, lazer e cultura, para formular a partir daí propostas para a Educação Física escolar” (PCN, 1997, p. 27).

Em função disso, existem alguns polos de discussão sobre as aulas de Educação Física ministradas nas escolas particulares. Dentre os assuntos discutidos atualmente, a terceirização na contratação de professores de Educação Física apresenta diversas opiniões. Educadores acreditam na necessidade das aulas de Educação Física na escola serem ministradas por professores contratados pela própria instituição alegando que as empresas sujeitas a parceria fugiriam os objetivos principais da Educação Física Curricular (TAKAHASHI, 2006). Segundo Takahashi (2006), em uma reportagem feita na folha de São Paulo, o diretor do Sinpro Walter Alves afirmou: “o professor precisa estar envolvido com a instituição, participar do planejamento, e isso não ocorre com a terceirização”.

Por outro lado, nessa mesma pesquisa em São Paulo, verificou-se que a crise no setor particular de ensino fez com que as escolas aplicassem aos professores o mesmo que ocorreu com funcionários de limpeza e segurança: a terceirização. Em São Paulo as escolas estão terceirizando matérias no sistema de cooperativa. Takahashi (2006) diz que gestores acreditam que, “a terceirização é vantajosa para as instituições porque elas se livram dos encargos trabalhistas, como fundo de garantia, férias e décimos terceiros salários, a economia pode ser de até 50%”. A empresa contratada fica então responsável pela contratação de professores e encargos de contratação e pelos custos de materiais.

Guaita e Silva (2007), reportaram um texto escrito pelo Presidente do sistema CONFED/CREFs, que apresenta-se a favor da terceirização:

Temos trilhado um árduo caminho até aqui, e estamos felizes com o resgate da respeitabilidade crescente de nossa profissão. Deparamo-nos, contudo, com um novo desafio, que nos leva à necessidade de refletir sobre a IMAGEM do Profissional de Educação Física, de compreender a modificação ocorrida em nossa área. Até pouco tempo atrás, a formação preparava regentes da disciplina Educação Física Escolar. Hoje somos prestadores de serviço, e devemos fazê-lo com competência, eficiência e ética, se almejamos êxito em nossa trajetória profissional. Faz-se necessário ponderar sobre o que mudou. Não se trata de ser melhor ou pior, mas de ser novo, diferente. Falar em prestação de serviço era um sacrilégio numa profissão voltada ao magistério, e na qual a imagem era de empregado. Fazer carreira era buscar emprego estável em escolas particulares ou prestar concurso para atuar em escolas públicas. Hoje encontramos outra perspectiva. Aquele professor, formado no viés de atuar de forma sacerdotal, hoje é um profissional da educação. Sua perspectiva é o empreendedorismo, inclusive nas Escolas pratica-se a terceirização. O emprego está sendo substituído pelo trabalho, o sacerdócio pela compreensão da prestação de serviço. Ser empreendedor é fundamental. Os Profissionais de Educação Física prestam serviço de forma ética, eficiente e eficaz. Sendo competentes, alcançam reconhecimento e legitimam a profissão, o que aumenta a responsabilidade, exigindo novos, permanentes e atualizados conhecimentos (STEINHILBER, 2003 in Guaita e Silva, 2007).

Ao contrário, outros autores colocam que na realidade atual da disciplina Educação Física nas escolas particulares, a terceirização na contratação dos professores não é bem vista e muitos professores lutam contra esse processo para que se tenha uma boa qualidade nas aulas oferecidas pelas escolas particulares. O CONFEF/CREF está promovendo uma campanha, que elegeu 2009 o “Ano da Educação Física Escolar” onde pretende esclarecer sobre prejuízos que acontecem a esta disciplina na escola, e cita a terceirização como um deles. (CONFEF..., 2009, p. 5)

Diante disso Russo (2007) afirma que realmente “muitas terceirizações não são bem sucedidas” (p. 4). Uma pesquisa feita pelo próprio autor, ficou evidente que a falta de política de terceirização e a falta de hábito de produzir um projeto de planejamento antes de implementar a terceirização são os principais responsáveis pelo fracasso. Elaborar um projeto eficaz necessita maior disponibilidade de tempo mas dará uma maior certeza de que a terceirização será produtiva. Muitas organizações não

elaboram um projeto e apenas analisam as questões de custos, os custos são as variáveis mais visíveis mas existem outros benefícios que nem sempre são observáveis. “As vezes uma redução de custos no curto prazo pode esconder um aumento de custos no médio ou longo prazo” (p. 6).

Portanto, 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 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, p. 7).

3 Material e Método

3.1 Abordagem da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa qualitativo-quantitativa, com investigação descritiva, para análise da tendência à adoção do processo de terceirização das aulas de Educação Física, nas escolas particulares dos bairros da Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul, em relação à gestão empresarial utilizada.

3.2 Tipo de pesquisa

3.2.1 Quanto aos fins

Tratou-se de uma pesquisa qualitativa-descritiva por registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO E BERVIAN, 2004, p. 66). Consistiu na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, para descrição de características de determinada população (DIEHL E TATIM, 2004, p. 54).

A investigação estudou a gestão empresarial das escolas e a tendência de crescimento do processo de terceirização das aulas de Educação Física. O presente trabalho apresentou e analisou características e fenômenos a serem constatados não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas que servirá de base para tal explicação (VERGARA, 1998, p. 45).

3.2.2 Quanto aos meios

Foi uma pesquisa de campo com a investigação empírica realizada no local,

que no caso são as escolas, onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 1998, p. 45).

3.3 População e amostra

A população foi composta por 39 escolas particulares de ensino regular, que oferecem o ensino fundamental completo, nas seguintes Regiões Administrativas do Distrito Federal: Brasília; Lago Norte e Lago Sul.

A amostra foi composta por escolas particulares de ensino regular localizadas nos bairros Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul, que atenderam aos critérios de inclusão e que não satisfizeram aos critérios de exclusão estabelecidos na pesquisa. A técnica de amostragem consistiu em amostra aleatória simples, que é composta por elementos retirados ao acaso da população através de sorteios.

3.3.1 Seleção de sujeitos

Para a participação na investigação, os sujeitos de pesquisa foram os integrantes da amostra, que atenderam aos critérios de inclusão e que não estiveram dentro dos critérios de exclusão, e que fizeram parte da amostra aleatória simples. Através da amostragem aleatória simples, foram escolhidas 13 escolas que não terceirizavam a contratação de professores de Educação Física, sendo seis na Asa Norte, três na Asa Sul, uma no Lago Norte e três no Lago Sul e foram coletados os dados de apenas duas escolas que terceirizavam, uma na Asa Norte e outra no Lago Norte, por não haver mais escolas que utilizassem esse processo.

Com a finalidade de estudar instituições que já se consolidaram na utilização do processo de terceirização, a pesquisa abrangeu apenas as escolas que empregam esta técnica por, pelo menos, cinco anos.

3.3.2 Critério de inclusão

- (a) Ser escola particular de ensino regular, com ensino fundamental completo;
- (b) Ser situada na Asa Norte ou Asa Sul ou Lago Norte ou Lago Sul;

(c) Utilizar o processo de terceirização nas aulas de Educação Física há, no mínimo, 5 anos, ou utilizar a contratação convencional de professores para ministrar as aulas de Educação Física.

3.3.1 Critério de exclusão

- (a) Não ser escola particular;
- (b) Não oferecer o ensino fundamental completo;
- (c) Não ser situada Asa Norte ou Asa Sul ou Lago Norte ou Lago Sul;
- (d) Não utilizar o processo de terceirização nas aulas de educação Física, nem contratar professores da maneira convencional para as aulas de Educação Física;
- (e) Utilizar o processo de terceirização há menos de 5 anos;

3.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados

3.1.1 Procedimentos

O instrumento de coleta de dados constituiu-se em quatro tipos de questionários em que a amostra de colégios eram localizados na Asa Norte, Asa Sul, Lago Norte e Lago Sul. Foram aplicados questionários direcionados 13 gestores de escolas particulares que não utilizavam o processo de terceirização e 36 para os professores contratados por estas escolas. Foram aplicados também questionários a 2 gestores de escolas que terceirizam as aulas de Educação Física e 12 questionários para professores das empresas contratadas pela escola.

O questionário foi escolhido como instrumento da coleta de dados, por possibilitar maior facilidade na interpretação das respostas, não deixando interpretações duvidosas, pela sistematização dos resultados obtidos facilitando o processo de análise e tratamento dos dados e por apresentar maior operacionalização podendo ser aplicado a uma amostra grande e um curto espaço de tempo.

Foi feito um teste piloto na aplicação dos questionários para professores

universitários da área e alunos do curso Educação Física que atuam na área.

Os questionários foram aplicados nas escolas pela própria autora da pesquisa. Na maioria das escolas houve contato direto com os gestores (donos ou diretores) para explicação da importância da colaboração dos mesmos para que a pesquisa atingisse os resultados pretendidos, sendo que em algumas escolas houve contato direto com todos os professores. Os questionários foram aplicados na totalidades de professores atuantes em cada escola, no período da pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi realizada em vinte dias. Em algumas escolas foi necessário agendamento para ser atendida e as escolas levaram uma média de 8 dias úteis para devolver todos os questionários respondidos.

Foram coletados dados além dos estipulados nos objetivos da pesquisa pela oportunidade da coleta, a pertinência destes dados com o atual e com novos estudos que podem ser realizados.

3.1.2 Tratamento de dados

Os resultados foram tratados descritivamente e apresentados em forma de tabelas estatísticas devidamente comentadas. Os dados coletados foram analisados conforme o comportamento das variáveis encontradas, quanto às suas frequências e frequências relativas.

4 Resultados

Os dados desse estudo foram obtidos através de questionários aplicados gestores das escolas particulares que não terceirizam as aulas de Educação Física e a professores contratados por estas escolas.

Foram aplicados também questionários a gestores de escolas que terceirizam as aulas de Educação Física e professores que trabalham nas empresas contratadas, para melhor entender o processo de terceirização que acontece atualmente em algumas escolas.

4.1 Perfil dos Gestores

Há predominantemente gestores do gênero feminino (tabela 1).

Tabela 1 - Distribuição de Frequência segundo sexo.

Sexo	Frequência	Freq. Relativa
Masculino	3	23%
Feminino	10	77%
Total	13	100%

Segundo o Nível de Escolaridade, 54% dos gestores responderam possuir o Curso de Pós Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo, 31% possuem apenas o Curso Superior e os outros 16% estão distribuídos para os Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado completo e incompleto como pode-se observar na tabela 2 apresentada abaixo.

Os gestores que terceirizam possuem Curso Superior Incompleto e Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo.

Tabela 2 - Distribuição da Frequência do Nível de Escolaridade.

Nível de Escolaridade	Freqüência	Freq. Relativa
2º Grau Completo	0	0%
Curso Superior Incompleto	0	0%
Curso Superior Completo	4	30%
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização incompleto	0	0%
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo	7	54%
Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado incompleto	1	8%
Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado completo	1	8%
Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado incompleto	0	0%
Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado completo	0	0,00%
Total	13	100%

Quanto ao curso de graduação, 77% responderam ter cursado Pedagogia e, os outros 23% dividiram-se em História, Educação Física e Geografia. O Gestor que terceiriza e que possui o Ensino Superior Completo é graduado em Geografia (tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição da Frequência segundo o Curso de Graduação.

Curso de Graduação	Frequência	Freq. Relativa
Pedagogia	10	77%
Letras	0	0%
Administração	0	0%
Psicologia	0	0%
Outros	3	23%
Total	13	100%

Os gestores trabalham em média à cerca de 17 anos, sendo que o tempo em anos dos 13 respondentes variou de 2 a 48 anos.

Os gestores trabalham a 6 e 10 anos na escola que terceiriza este serviço. Os mesmos dizem que a escola levou 9 e 15 anos para o processo de terceirização.

Quando perguntados se concordavam com a necessidade de realização de atividades regularmente, pelo menos 3 vezes por semana, cerca de 92% dos gestores concordam total ou parcialmente, apenas 8% disse não concordar (tabela 4).

A mesma pergunta foi feita aos gestores de escolas que terceirizam. Os dois respondentes dizem concordar plenamente com a necessidade de realização de atividades físicas pelo menos 3 vezes por semana.

Tabela 4 - Distribuição da Frequência segundo a Necessidade de realização de atividades físicas regularmente.

Necessidade de realização de atividades físicas regularmente, pelo menos 3 vezes por semana	Frequência	Freq. Relativa
Concordo totalmente	6	46%
Concordo parcialmente	6	46%
Concordo muito pouco	0	0%
Não concordo	1	8%
Total	13	100%

100% dos gestores das escolas que não terceirizam acreditam que a realização de atividades físicas regularmente, pelo menos 3 vezes por semana é muito importante, como pode ser observado na tabela abaixo (5). O mesmo acontece para os gestores das escolas que terceirizam.

Tabela 5 - Distribuição da Frequência segundo a importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno.

Importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno	Frequência	Freq. Relativa
Muito importante	13	100%
Pouco importante	0	0%
Quase irrelevante	0	0%
Irrelevante	0	0%
Total	13	100%

4.2 Perfil das escolas segundo os Gestores

Segundo a resposta dos gestores das escolas que não terceirizam o serviço dos professores de Educação Física a média de anos da existência das escolas é cerca de 39,92 anos. Já o único gestor das escolas que terceirizam este serviço que respondeu a esta questão afirma que a mesma possui 32 anos. Quanto à forma de como são contratados os professores que ministram as aulas de Educação Física,

todos são contratados por meio de um contrato legal, com o correto registro da Carteira de Trabalho.

Foi perguntado aos gestores também o número de professores que a escola contrata atualmente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental e do 6º ao 9º ano.

Para os alunos do 1º ao 5º ano cerca de 50% das escolas contratam dois professores, contra 25% para as escolas que contratam apenas um, e para mais de dois professores de Educação Física, cerca de 4 professores. Como pode ser observado na tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição da Frequência segundo o número de professores para os alunos de 1º ao 5º do Ensino fundamental.

Nº de Professores para alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental	Frequência	Freq. Relativa
Professor(es) regentes	0	0%
1 professor de Educação Física	3	25%
2 professores de Educação Física	6	50%
Mais de 2 professores de Educação Física	3	25%
Outra resposta	0	0%
Total	12	100%

Assim como no anterior a maioria das escolas, 54%, contrata 2 professores, contudo, as proporções para as outras opções é diferente, apenas 15% contratam 1 professor e 31% contratam mais de dois professores, cerca de 4 para os alunos do 6º ao 9º ano. A tabela 7 ilustra estas observações.

Tabela 7 - Distribuição da Frequência segundo o número de professores para os alunos de 6º ao 9º do Ensino fundamental.

Nº de Professores para alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental	Frequência	Freq. Relativa
Professor(es) regentes	0	0%
1 professor de Educação Física	2	15%
2 professores de Educação Física	7	54%
Mais de 2 professores de Educação Física	4	31%
Outra resposta	0	0%
Total	13	100%

Segundo os gestores, em média 326 alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental realizam Educação Física Curricular, e 423 alunos do 6º ao 9º realizam as aulas nas escolas que não terceirizam as atividades de Educação Física.

Já os gestores das escolas que não terceirizam afirmam que existem 200 e 300 alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental que realizam Educação Física Curricular e 130 e 250 alunos do 6º ao 9º ano.

Cerca de 77% dos professores de Educação Física participam sempre das mesmas reuniões, treinamentos e recebem as mesmas orientações dos demais professores da escola (tabela 8). Não houve nenhuma escola em que os professores não participassem poucas ou nenhuma vez.

Um dos gestores das escolas que terceirizam diz que às vezes participa das reuniões pedagógicas enquanto o outro gestor diz sempre participar. Porém este último muda de opinião quando questionado sobre a Frequência com que professores terceirizados participam da reunião. Para ele, os professores vão na maioria das vezes.

Tabela 8 - Distribuição da Frequência segundo a participação dos professores de Educação Física nas mesmas reuniões e treinamento dos demais professores.

Participação dos professores de Educação Física nas mesmas reuniões e treinamentos dos demais professores	Frequência	Freq. Relativa
Sempre	10	77%
A maioria das vezes	3	23%
Poucas vezes	0	0%
Nenhuma vez	0	0%
Total	13	100%

69% das escolas, mostrado na tabela 9, não possuem estagiários atuando na disciplina Educação Física Curricular, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Os gestores de escolas que terceirizam dizem haver estagiários na escola porém quando questionado sobre a quantidade de estagiários, obteve-se somente uma resposta: um estagiário.

Tabela 9 - Distribuição da Frequência segundo a existência de estagiários atuando na disciplina Educação Física Curricular.

Existência de estagiários atuando na disciplina Educação Física Curricular	Frequência	Freq. Relativa
Sim	4	31%
Não	9	69%
Não tenho conhecimento sobre o assunto	0	0%
Total	13	100%

Quanto ao número de aulas de Educação oferecidas por semana pela escola, aos alunos do 1º ao 5º e do 6º ao 9º anos do Ensino Fundamental, com 84% afirmaram oferecer 2 aulas (tabelas 10 e 11).

Uma observação a ser feita é que na tabela os valores estão arredondados e portanto, as porcentagens apesar de diferentes dão o mesmo valor de 100%, e ainda, um gestor apenas não respondeu quantas aulas são dadas em sua escola aos alunos do 1º ao 5º ano.

Já os gestores que terceirizam, dizem que antes da terceirização os alunos do 1º ao 5º ano tinham apenas uma aula semanal quanto os alunos do 6º ao 9º ano tinham 2 aulas semanais. Depois do serviço ser terceirizado, um dos gestores respondentes diz que em sua escola todos os alunos possuem 2 aulas semanais enquanto o outro gestor diz que há apenas uma aula.

Tabela 10 - Distribuição da Frequência segundo o número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 1º ao 5º ano.

Nº de aulas de Educação Física oferecidas por semana pela escola, aos alunos de 1º ao 5º ano	Frequência	Freq. Relativa
1 aula	1	8%
2 aulas	10	84%
3 aulas	1	8%
Mais de 3 aulas	0	0%
Total	12	100%

Tabela 11 - Distribuição da Frequência segundo o número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 6º ao 9º ano.

Nº de aulas de Educação Física oferecidas por semana pela escola, aos alunos de 6º ao 9º ano	Frequência	Freq. Relativa
1 aula	1	8%
2 aulas	11	84%
3 aulas	1	8%
Mais de 3 aulas	0	0%
Total	13	100%

Quanto à realização de atividades de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministrada pelos professores, os valores de Frequência ficaram bastante divididos como é possível observar na tabela 12, o valor predominante com 39% é “realiza quase sempre”.

Os dois respondentes das escolas que terceirizam concordam que as atividades de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física são realizadas muito pouco.

Tabela 12 - Distribuição da Frequência de realização de atividades de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministradas pelos professores.

A escola realiza atividade de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministrada pelos professores	Frequência	Freq. Relativa
Realiza sempre	4	31%
Realiza quase sempre	5	39%
Realiza poucas vezes	2	15%
Não realiza	2	15%
Total	13	100%

Em apenas 31% das escolas, na tabela 13, os responsáveis pela área de Recursos Humanos da escola é o próprio setor de Recursos Humanos da escola, nos outros 69% essencialmente os coordenadores pedagógicos, e em apenas um caso coordenador de matérias.

Tabela 13 - Distribuição da Frequência segundo o responsável pela área de Recursos Humanos da escola.

Responsável pela área de recursos humanos da escola	Frequência	Freq. Relativa
O setor de recursos humanos da escola	4	31%
Uma empresa contratada	0	0%
Outro responsável	9	69%
Total	13	100%

Em 92% das escolas o atendimento das aulas de Educação Física ministradas pelo professores de Educação Física da escola atendem totalmente aos objetivos preconizados no projeto pedagógico da instituição (tabela 14). O mesmo acontece para os gestores que terceirizam.

Tabela 14 - Distribuição da Frequência segundo o atendimento das aulas segundo o objetivos preconizados no projeto pedagógico da Instituição.

As aulas de Educação Física atendem aos objetivos preconizados no projeto pedagógico da instituição	Frequência	Freq. Relativa
Atendem totalmente	12	92%
Atendem parcialmente	1	8%
Atendem muito pouco	0	0%
Não atendem	0	0%
Total	13	100%

Cerca de 75% das escolas participam ativamente de reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física Curricular. 17% das escolas participam a maioria das vezes e 8% poucas vezes (tabela 15).

Um dos gestores que terceirizam diz os professores que ministram as aulas de educação física sempre participam ativamente de reuniões pedagógicas enquanto o outro gestor diz que os professores freqüentam poucas vezes.

Tabela 15 - Distribuição da Frequência segundo a participação da escola em reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física.

Participa ativamente de reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física	Frequência	Freq. Relativa
Sempre	9	75%
A maioria das vezes	2	17%
Poucas vezes	1	8%
Nenhuma vez	0	0%
Total	12	100%

Pouco mais da metade das escolas que não terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular oferecem atividades esportivas extracurriculares aos seus alunos, por meio de professores de Educação Física terceirizados.

As escolas que terceirizam os professores de Educação Física oferecem atividades esportistas extracurriculares aberta aos alunos matriculados na escola e ao público em geral.

Tabela 16 - Distribuição da Frequência segundo a oferta de atividades esportivas extracurriculares aos alunos, por meio de professores de Educação Física terceirizados.

A escola oferece atividades esportivas extracurriculares aos seus alunos	Frequência	Freq. Relativa
Sim	7	58%
Não	5	42%
Total	12	100%

Na tabela 17, são descritas as atividades extracurriculares oferecidas. Outras modalidades citadas por 3 respondentes foram: judô, ballet, jazz, salto, mini-tênis, capoeira e xadrez.

Tabela 17 - Distribuição da Frequência segundo as modalidades oferecidas pela escola por meio de professores de Educação Física terceirizados.

Modalidades	Frequência	Freq. Relativa
Futebol de campo	0	0,0%
Futsal	7	21,5%
Recreação	1	3,0%
Futebol soçaito	0	0,0%
Voleibol	7	21,5%
Basquetebol	5	15,0%
Natação	4	12,0%
Handebol	6	18,0%
Outras	3	9,0%
Total	33	100%

Dessas escolas 63% oferecem essas atividades apenas para alunos matriculados na escola. Apenas 13% têm a atividade aberta aos alunos matriculados na escola e ao público em geral (tabela 18).

Tabela 18 - Distribuição da Frequência segundo a forma pela qual as atividades extracurriculares esportivas são oferecidas.

As atividades esportivas são:	Frequência	Freq. Relativa
Oferecidas somente aos alunos matriculados na escola	5	63%
Abertas aos alunos matriculados na escola e a um público definido pela escola	2	25%
Aberta aos alunos matriculados na escola e ao público em geral	1	13%
Total	8	100%

4.3 Terceirização segundo os Gestores

Esta última parte da análise dos gestores, trata-se da visão sobre a terceirização em suas escolas.

Apenas 15% das escolas já teve alguma experiência com a terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física (tabela 19).

Tabela 19 - Distribuição da Frequência segundo a experiência da escola com a terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física .

A escola já teve alguma experiência com a terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física	Frequência	Freq. Relativa
Sim	2	15%
Não	11	85%
Total	13	100%

Na tabela abaixo (20) pode-se observar dos gestores que trabalham em escolas que já trabalharam com a terceirização, os fatores que o levaram ao encerramento da parceria destacam-se igualmente as dificuldades administrativas para controlar o processo, altos custos para manutenção do serviço, baixo índice de engajamento aos princípios e objetivos da escola, pelos professores terceirizados, e, insatisfação dos clientes.

Tabela 20 - Distribuição da Frequência segundo os fatores que encerraram a parceria com a utilização de terceirização na contratação de professores de Educação Física.

Fatores que encerraram a parceria com a utilização de terceirização na contratação de professores de Educação Física	Frequência	Freq. Relativa
Dificuldades administrativas para controlar o processo de terceirização	1	25%
Altos custos para a manutenção do serviço	1	25%
Baixo índice de engajamento aos princípios e objetivos da escola, pelos professores terceirizados	1	25%
Perda da qualidade nas aulas de Educação Física Curricular	0	0%
Insatisfação dos clientes (pais e alunos)	1	25%
Problemas percebidos com os professores terceirizados	0	0%
Outros fatores	0	0%
Total	4	100%

No caso da terceirização na contratação de recurso humanos para outros serviços 77% das escolas já tiveram este tipo de experiência (tabela 21).

Tabela 21 - Distribuição da Frequência segundo a experiência da escola com a terceirização na contratação de Recursos Humanos para outros serviços.

Experiência com a terceirização na contratação de recursos humanos para outros serviços	Frequência	Freq. Relativa
Sim	10	77%
Não	3	23%
Não sei	0	0%
Total	13	100%

Na tabela 22, para as escolas que já tiveram experiência na contratação de recursos humanos para outros serviços, cerca de 43% possuem o serviço de alimentação terceirizado, 21,5% igualmente para serviços gerais e outros (academia de dança, judô, curso de inglês, jazz, ballet e futsal) e 7% para transporte de pessoas.

Apenas um gestor que terceiriza respondeu que sua escola já teve alguma experiência com terceirização de alimentação.

Tabela 22 - Distribuição da Frequência segundo o serviços que foram terceirizados.

Quais serviços foram terceirizados?	Frequência	Freq. Relativa
Serviços gerais (limpeza e conservação das instalações e equipamentos)	3	21,5%
Transporte de pessoas (alunos, funcionários e outros)	1	7,0%
Serviços de entrega de documentos e objetos (motoboy, táxi, fretistas)	0	0,0%
Serviços administrativos	1	7,0%
Alimentação (lancheonete)	6	43,0%
Outros	3	21,5%
Total	14	100%

Das escolas não terceirizadas apenas 2 (17%) terceirizam a contratação de professores de outras disciplinas curriculares: inglês e curso de LEM (tabela 23).

Tabela 23 - Distribuição da Frequência segundo a contratação do serviço terceirizado de professores de outras disciplinas curriculares.

A escola terceiriza a contratação de professores de outras disciplinas curriculares	Frequência	Freq. Relativa
Sim	2	17%
Não	10	83%
Total	12	100%

Cerca de 69% das escolas não pretendem futuramente, adotar a terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, 8% tem alguma pretensão e 23 ainda não tem uma definição sobre o assunto (tabela 24).

Tabela 24 - Distribuição da Frequência segundo a pretensão da escola em contratar futuramente a terceirização de professores para ministrarem as aulas de Educação Física.

Pretende futuramente, adotar a terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física	Frequência	Freq. Relativa
Sim	1	8%
Não	9	69%
Ainda não há uma definição sobre o assunto	3	23%
Total	12	100%

Na tabela 25, mais de 92% dos gestores afirmam possuir pouco, quase nenhum ou nenhum conhecimento sobre como funciona a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física em outras escolas.

Tabela 25 - Distribuição da Frequência segundo o conhecimento do gestor sobre o funcionamento da terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física em outras escolas.

Conhecimento sobre como funciona a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física em outras escolas	Frequência	Freq. Relativa
Total conhecimento	1	7,5%
Pouco conhecimento	7	54,0%
Quase nenhum conhecimento	1	7,5%
Nenhum conhecimento	4	31,0%
Total	13	100%

Assim como no item anterior, a maioria dos gestores (80%) possui pouco ou quase nenhum conhecimento sobre o que seja a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física e sobre as suas implicações na gestão de um escola (tabela 26).

Tabela 26 - Distribuição da Frequência segundo o conhecimento do gestor sobre o que seja a terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física e sobre as suas implicações na gestão de uma escola.

Conhecimento sobre como funciona a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física	Frequência	Freq. Relativa
Total conhecimento	2	20%
Pouco conhecimento	7	70%
Quase nenhum conhecimento	1	10%
Nenhum conhecimento	0	0%
Total	10	100%

Dos gestores que afirmaram não conhecer bem a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, nenhum demonstrou muito interesse (0%).

Tabela 27 - Distribuição da Frequência segundo o interesse dos gestores em aprender mais sobre o processo de terceirização.

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

Quando perguntados se acreditam que futuramente, a sua escola adotará a terceirização na contratação de professores das demais disciplinas, observa-se uma grande descrença em vista de que 69% não acreditam e 31% acreditam muito pouco na ocorrência deste fato (tabela 28).

Tabela 28 - Distribuição da Frequência segundo a adoção pela escola da terceirização na contratação de professores nas demais disciplinas.

Sua escola adotará a terceirização na contratação de professores nas demais disciplinas curriculares	Frequência	Freq. Relativa
Acredito totalmente	0	0%
Acredito parcialmente	0	0%
Acredito muito pouco	4	31%
Não acredito	9	69%
Total	13	100%

Caso houvesse a ocorrência da terceirização, na tabela 29 pode ser visto que 60% dos gestores que responderam a esta questão acreditam que haverá uma piora na qualidade das aulas. 40% acreditam em uma pouca melhora.

Tabela 29 - Distribuição da Frequência segundo o reflexo sob a qualidade das aulas caso haja ocorrência da terceirização.

Caso ocorra terceirização da contratação dos professores de Educação Física, qual o reflexo sob a qualidade das aulas	Frequência	Freq. Relativa
Muita melhora na qualidade	0	0%
Pouca melhora na qualidade	4	40%
Não haverá mudança na qualidade	0	0%
Pouca piora na qualidade	1	10%
Muita piora na qualidade	5	50%
Total	10	100%

67% dos gestores acreditam muito pouco que em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular (tabela 30).

Tabela 30 - Distribuição da Frequência segundo a posição dos gestores em relação à adesão ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física.

Adesão ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física	Frequência	Freq. Relativa
Acredito totalmente	0	0%
Acredito parcialmente	3	33%
Acredito muito pouco	6	67%
Não acredito	0	0%
Total	9	100%

Diferentemente do anterior os gestores não acreditam que em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas, tais como Português, Matemática, etc., com 62% afirmando não acreditar, e 38% acreditar muito pouco (tabela 31).

Tabela 31 - Distribuição da Frequência segundo a posição dos gestores em relação à adesão ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas curriculares

Adesão ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas curriculares	Frequência	Freq. Relativa
Acredito totalmente	0	0%
Acredito parcialmente	0	0%
Acredito muito pouco	5	38%
Não acredito	8	62%
Total	13	100%

Os únicos dois gestores de escolas que terceirizam dizem terem decidido pela terceirização principalmente pelo fato de atender melhor os clientes sendo empresa especializada em esportes e por reduzir custos para a escola.

Quando questionados se houve alguma mudança após a terceirização de professores de Educação Física, os gestores afirmam que a qualidade melhorou. Os gestores também afirmam que após a terceirização, não houve uma diminuição significativa do volume de trabalho do setor administrativo do pessoal da escola. No entanto, houve uma melhora na administração do tempo para a resolução de outros problemas da escola.

A integração, cooperação e participação com os demais professores de outras disciplinas não foi alterada após a terceirização. Ambos gestores concordam que a Educação Física é muito importante para a formação do aluno.

Um dos respondentes diz concordar muito pouco com o fato de que muitos alunos têm dificuldade de realizarem atividades físicas fora do horário da escola e o outro respondente diz concordar parcialmente.

Segundo os gestores, as escolas que terceirizam não contratam professores de Educação Física diretamente.

Os gestores concordam que, em geral, os professores de educação física terceirizados se relacionam melhor com os alunos. Eles afirmam também que em outros quesitos como motivação em cooperar para o sucesso geral da escola e cumprir as atividades acadêmico-curriculares não há diferença entre os professores.

Um dos gestores acredita totalmente que as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização de professores das demais matérias enquanto o outro gestor diz não acreditar.

4.4 Perfil dos Professores

A média de idade dos professores das escolas que não terceirizam foi de aproximadamente 36 anos e trabalham, em médias, há 8,5 anos na escola em que estão atualmente.

Já para as escolas que terceirizam a média de idade dos professores foi de 30 anos e esses trabalham, em médias, há apenas 5 anos na escola em que estão atualmente.

Tabela 32 - Distribuição da Frequência do Nível de Escolaridade segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.

Escolaridade	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Curso Superior completo	20	55%	5	46%
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização incompleto	1	3%	1	9%
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo	13	36%	1	9%
Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado incompleto	2	6%	4	36%
Total	36	100 %	11	100 %

Em outras opções, um professor é especializado em Educação Física escolar e Administração e Marketing Esportivo.

Todos os professores de escolas que não terceirizam possuem um contrato legal e apenas 55% dos professores terceirizados possuem este tipo de contrato (tabela 33).

Tabela 33 - Distribuição da Frequência de contratação dos professores segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.

Forma de contratação	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
		100		
Contrato legal	35	%	6	55%
Contrato informal, apenas com um acordo verbal	0	0%	1	9%
Contrato informal, por meio de um contrato escrito	0	0%	1	9%
Contrato informal, por meio do registro da carteira de trabalho	0	0%	1	9%
Outros	0	0%	2	18%
Total	35	100%	11	100%

Dois professores que trabalham em escolas que terceirizam o serviço de Educação Física disseram ter sido contratos por intermédio de estágios.

A maioria dos professores concordam plenamente com a necessidade de realização de atividades físicas pelo menos 3 vezes por semana. Ressalta-se porém que 18% dos professores de escolas que terceirizam não concordam com esta afirmação (tabela 34).

Tabela 34 - Distribuição da Frequência da Necessidade de realização de atividades físicas regularmente segundo professores de escolas que terceirizam ou não os profissionais de Educação Física.

Necessidade de realização de atividade física pelo menos 3 vezes por semana	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Concordo totalmente	31	86%	6	55%
Concordo parcialmente	4	11%	2	18%
Concordo muito pouco	0	0%	1	9%
Não concordo	1	3%	2	18%
Total	36	100%	11	100%

Os professores de Educação Física, na maioria das vezes, recebem as mesmas orientações que os demais professores das escolas que não terceirizam enquanto nas escolas que terceirizam os professores participam poucas vezes das mesmas reuniões, treinamento e orientações dos demais professores (tabela 35).

Tabela 35 - Distribuição da Frequência dos professores de Educação Física quanto a participação nas mesmas reuniões, treinamentos e recebimentos de orientações semelhantes a dos demais professores da escola - terceirizada ou não.

Os professores de Educação Física recebem as mesmas orientações que os demais professores	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Sempre	23	64%	2	18%
A maioria das vezes	12	33%	1	9%
Poucas vezes	1	3%	6	55%
Nenhuma vez	0	0%	2	18%
Total	36	100,00%	11	100%

A grande maioria dos professores acredita que a Educação Física Curricular é muito importante para a formação do aluno. Apenas um professor de escola que não terceiriza diz que a educação física é irrelevante para a formação do aluno (tabela 36).

Tabela 36 - Distribuição da Frequência da importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno segundo professores de escolas terceirizadas ou não.

Importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Muito importante	35	97%	11	100%
Pouco importante	0	0%	0	0%
Quase Irrelevante	0	0%	0	0%
Irrelevante	1	3%	0	0%
Total	36	100%	11	100%

Os professores, em geral, se dividem em concordar totalmente e concordar parcialmente quanto à aceitação da dificuldade dos alunos em realizarem atividades físicas fora do horário da escola.

Tabela 37 - Distribuição da Frequência dos professores quanto à aceitação da dificuldade dos alunos em realizarem atividade físicas fora do horário da escola sendo essas terceirizadas ou não.

Aceitação da dificuldade	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Concordo totalmente	16	46%	4	36%
Concordo parcialmente	14	40%	5	45%
Concordo muito pouco	4	11%	0	0%
Não concordo	1	3%	2	18%
Total	35	100%	11	100%

Os professores (de escola que terceiriza e não terceiriza) afirmam que, ao prepararem as aulas, eles sempre se preocupam com a formação dos alunos (tabela 38).

Tabela 38 - Distribuição da Frequência segundo a importância da Educação Física Curricular para a formação do aluno segundo professores de escolas que terceirizam e escolas que não terceirizam o serviço.

Preocupação com a formação dos alunos ao preparar as aulas	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Sempre	31	86%	10	91%
A maioria das vezes	5	14%	1	9%
Total	36	100%	11	100%

Todos os professores de escolas que terceirizam acreditam que as aulas de educação física atendem aos objetivos propostos. A maioria dos professores das escolas que terceirizam acreditam no mesmo porém vale ressaltar que 22% dos professores dizem atender parcialmente (tabela 39).

Tabela 39 - Distribuição da Frequência do cumprimento dos objetivos propostos no projeto pedagógico da instituição segundo professores de escolas que terceirizam e escolas que não terceirizam o serviço.

Atendimento das aulas de Educação Física quanto aos objetivos propostos	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Atendem totalmente	28	78%	11	100%
Atendem parcialmente	8	22%	0	0%
Total	36	100%	11	100%

Os respondentes em geral acreditam que os alunos estão muito satisfeitos com as aulas de educação Física. Apenas 2 professores de escolas que não terceirizam acreditam que os alunos estão pouco satisfeitos (tabela 40).

Tabela 40 - Distribuição da Frequência da satisfação dos alunos com as aulas de Educação Física na visão dos professores de escolas que terceirizam e das escolas que não terceirizam o serviço.

Satisfação dos alunos com as aulas de Educação Física	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Muito satisfeitos	31	89%	10	91%
Pouco satisfeitos	2	6%	1	9%
Pouco insatisfeitos	2	6%	0	0%
Total	35	100%	11	100%

4.5 Perfil dos Professores de Escolas que não Terceirizam

É possível concluir, por meio da tabela 41, que a maioria dos professores entrevistados não tem conhecimento sobre experiências passadas da escola em que trabalha atualmente com o processo de terceirização de profissionais de educação física.

Tabela 41 - Distribuição da Frequência sobre a experiência com a terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física.

Conhecimento se a escola já teve alguma experiência com a terceirização da contratação de professores para ministrarem as aulas de educação física.	Frequência	Freq. Relativa
Sim	5	14%
Não	27	75%
Não sei	4	11%
Total	36	100%

A análise da tabela abaixo permite concluir que a maioria dos professores de escola que não terceirizam que 81% discorda plenamente sobre a contratação de professores de educação física para ministrarem as aulas de educação física.

Tabela 42 - Distribuição da Frequência da opinião sobre a terceirização na contratação de professores de Educação Física.

Opinião sobre terceirização da contratação de professores de educação física, para ministrarem as aulas de educação física curricular nas escolas.	Frequência	Freq. Relativa
Concordo parcialmente	4	11%
Discordo parcialmente	3	8%
Discordo plenamente	29	81%
Total	36	100%

É possível concluir, por meio da tabela 43, que o reflexo esperado pelos atuais professores de escolas que não terceirizam sobre uma eventual terceirização, é de muita piora na qualidade das aulas (69%).

Tabela 43 - Distribuição da Frequência do reflexo observado na qualidade das aulas no caso de ocorrência de terceirização.

Reflexo observado na qualidade das aulas caso ocorra a terceirização	Frequência	Freq. Relativa
Muita melhora na qualidade	1	3%
Melhora na qualidade	1	3%
Não houve mudança	9	25%
Piora na qualidade	2	6%
Muita piora na qualidade	22	63%
Total	35	100%

Com a ajuda da tabela 44 podemos concluir que a maioria dos professores 59% têm pouco conhecimento sobre o que seja o processo de terceirização na contratação de professores de educação física.

Tabela 44 - Distribuição da Frequência sobre o conhecimento dos professores com relação à contratação de professores terceirizados.

Conhecimento sobre o que seja a terceirização na contratação dos professores	Frequência	Freq. Relativa
Total conhecimento	12	33%
Pouco conhecimento	21	59%
Quase nenhum conhecimento	3	8%
Total	36	100%

A tabela 45, revela que a maioria dos professores que não conhecem bem a terceirização têm pouco interesse em pesquisar sobre o assunto afim de se informarem desse tipo de processo que algumas escolas estão implantando.

Tabela 45 - Distribuição da Frequência sobre a existência de interesse em pesquisar sobre a terceirização por parte dos professores.

Se existe interesse em pesquisar sobre a terceirização por parte dos professores.	Frequência	Freq. Relativa
Muito interesse	7	20%
Pouco interesse	19	56%
Quase nenhum interesse	4	12%
Nenhum interesse	4	12%
Total	34	100%

4.6 Perfil dos Professores de Escolas que Terceirizam

Nessa tabela 46, é possível observar que a maioria (91%) dos professores não trabalhava na escola antes do início do processo de terceirização.

Tabela 46 - Distribuição da Frequência sobre a relação de trabalho dos professores com a escola antes do processo de terceirização.

Se trabalhava nessa escola antes do início do processo de terceirização	Frequência	Freq. Relativa
Sim	1	9%
Não	10	91%
Total	11	100%

É possível verificar na tabela 47 que a maioria das escolas (50%) ofereciam, antes da terceirização, uma aula de educação física por semana. E 30% das escolas pesquisadas ofereciam 2 aulas de educação física por semana antes da terceirização.

Tabela 47 - Distribuição de Frequência do número de aulas ministradas por semana antes da terceirização aos alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental.

Aulas de educação física ministradas antes da terceirização aos alunos de 1º ao 5º ano.	Frequência	Freq. Relativa
1 aula	5	50%
2 aulas	3	30%
Outras respostas	2	20%
Total	10	100%

É possível observar por meio da tabela 48 que a maioria das escolas que hoje terceirizam, ofereciam duas aulas de educação física por semana, antes da terceirização. Essas escolas são seguidas de perto pelas escolas que antes de terceirizarem ofereciam uma aula de educação física por semana.

Tabela 48 - Distribuição de Frequência das aulas de Educação Física ministradas antes da terceirização aos alunos do 6º ao 9º ano.

Aulas de educação física ministradas antes da terceirização aos alunos do 6º ao 9º ano.	Frequência	Freq. Relativa
1 aula	3	30%
2 aulas	5	50%
Outra resposta	2	20%
Total	10	100%

É possível concluir, por meio da tabela 49, que a maioria dos professores consultados concorda totalmente com a afirmação de que com a terceirização diminuiu a integração, cooperação e participação entre professores efetivos e terceirizados.

Tabela 49 - Distribuição de Frequência sobre a ocorrência da diminuição na integração, cooperação e participação dos professores terceirizados com os de outras disciplinas da escola.

Se há uma diminuição na integração, cooperação e participação dos professores terceirizados com os professores de outras disciplinas da escola.	Frequência	Freq. Relativa
Concordo totalmente	5	46%
Concordo muito pouco	2	18%
Não concordo	4	36%
Total	11	100%

É possível observar por meio da tabela 50, que em 100% dos casos as escolas pesquisadas, que terceirizam, depositam a tarefa de contratação de estagiários às empresas terceirizadoras.

Tabela 50 - Distribuição de Frequência sobre a contratação de estagiários por meio da empresa terceirizadora.

A contratação de estagiários é realizada através da empresa terceirizadora ?	Frequência	Freq. Relativa
Sim	11	100%
Não	0	0%
Total	11	100%

É possível concluir, por meio da tabela 51, que a maioria dos entrevistados (73%) não acredita que o processo de terceirização alcançará as outras disciplinas curriculares.

Tabela 51 - Distribuição de Frequência sobre a contratação de a terceirização na contratação de professores de outras disciplinas curriculares.

Se a escola adotará a terceirização na contratação de professores de outras disciplinas curriculares.	Frequência	Freq. Relativa
Acredito totalmente	2	18%
Acredito muito pouco	1	9%
Não acredito	8	73%
Total	11	100%

4.7 Perfil das Escolas segundo os Professores

Na tabela 52, apenas 42% dos professores das escolas que não terceirizam afirmam a existência de estagiários atuando na disciplina Educação Física enquanto 100% dos professores das escolas que terceirizam afirmam haver estagiários.

Tabela 52 - Distribuição da Frequência de estagiários atuando na disciplina Educação Física Curricular segundo escolas que terceirizam ou não os profissionais de Educação Física.

Existência de Estagiários	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Sim	15	42%	11	100%
Não	21	58%	0	0%
Total	36	100%	11	100%

Há, em geral, pelo menos 2 professores de Educação Física para os alunos de 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental tanto nas escolas que terceirizam o serviço

quanto nas escolas que não terceirizam (tabela 53).

Tabela 53 - Distribuição da Frequência do número de professores para os alunos de 1º ao 5º do Ensino fundamental segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.

Nº de Professores para alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
1 professor de Educação Física	8	23%	3	27%
2 professores de Educação Física	14	40%	2	18%
Mais de 2 professores de Educação Física	13	37%	5	46%
Outra resposta	0	0%	1	9%
Total	35	100%	11	100%

Tabela 54 - Distribuição da Frequência do número de professores para os alunos de 6º ao 9º do Ensino fundamental segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.

Nº de Professores para alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
1 professor de educação física	2	6%	6	55%
2 professores	16	44%	0	0%
Mais de dois professores	16	44%	5	45%
Outra resposta	2	6%	0	0%
Total	36	100%	11	100%

Na tabela 55, os alunos do 1º ao 5º ano das escolas que não terceirizam têm, em geral, 2 aulas de Educação Física por semana. Acontece o mesmo com os alunos das escolas que terceirizam o serviço. Porém observa-se também uma alta Frequência no número de respondentes na opção “1 aula por semana” (45%).

Tabela 55 - Distribuição da Frequência do número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 1º ao 5º ano segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.

Nº de aulas para alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
1 aula	9	25%	5	45%
2 aula	26	72%	6	55%
3 aula	1	3%	0	0%
Mais de 3 aulas	0	0%	0	0%
Total	36	100%	11	100%

E na tabela 56, os alunos do 6º ao 9º ano possuem, em geral 2 aulas de Educação Física por semana não importando se sua escola terceiriza ou não o serviço. Porém, nota-se também que 45% dos professores de escolas que terceirizam afirmam que os alunos possuem apenas 1 aula.

Tabela 56 - Distribuição da Frequência do número de aulas de Educação Física oferecidas por semana na escola, aos alunos do 6º ao 9º ano segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.

Nº de aulas para alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
1 aula	3	9%	5	45%
2 aula	30	88%	6	55%
3 aula	1	3%	0	0%
Mais de 3 aulas	0	0%	0	0%
Total	34	100%	11	100%

Em geral, as escolas que não terceirizam realizam sempre atividade de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministradas pelos professores enquanto as escolas que terceirizam não realizam este tipo de atividade (tabela 57).

Tabela 57 - Distribuição da Frequência de realização de atividades de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministradas pelos professores das escolas que terceirizam ou não esse serviço.

A escola realiza atividade de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física ministrada pelos professores	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Realiza sempre	14	41%	1	9%
Realiza quase sempre	8	24%	3	27%
Realiza poucas vezes	6	18%	5	45%
Não realiza	6	18%	2	18%
Total	34	100%	11	100%

Os responsáveis pelo acompanhamento dos professores de Educação Física nas escolas que terceirizam é, em 89% dos casos, a própria escola enquanto nas escolas que terceirizam é a empresa terceirizadora (tabela 58).

Tabela 58 - Distribuição da Frequência dos responsáveis pelo acompanhamento dos professores de Educação Física segundo a terceirização dos professores de Educação Física nas escolas.

Responsáveis pelo acompanhamento dos professores de Educação Física	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
A própria escola	32	89%	1	9%
A empresa terceirizadora	4	11%	9	82%
Outro responsável	0	0%	1	9%
Total	36	100%	11	100%

As escolas que não terceirizam sempre participam das reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física. Porém, as escolas que terceirizam participam poucas vezes destas atividades (tabela 59).

Tabela 59 - Participação da escola em reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física de acordo com a terceirização do serviço.

Participa ativamente	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Sempre	23	64%	2	18%
A maioria das vezes	12	33%	1	9%
Poucas vezes	1	3%	6	55%
Nenhuma vez	0	0%	2	18%
Total	36	100%	11	100%

4.8 Perfil das Escolas segundo os Professores de escolas que não terceirizam.

É possível concluir, por meio da tabela 60, que a maioria dos professores (67%) não acredita que sua atual escola adotará a terceirização na contratação de professores de educação física.

Tabela 60 - Distribuição de Frequências sobre a opção da escola sobre adotar a terceirização na contratação de professores de Educação Física.

Se a escola adotará a terceirização na contratação de professores de educação física	Frequência	Freq. Relativa
Acredito parcialmente	4	11%
Acredito muito pouco	8	22%
Não acredito	24	67%
Total	36	100%

Por meio da tabela 61, pode-se perceber que duas opiniões são bem relevantes dentro do espaço dessa amostra. A maioria (37%) dos entrevistados afirma acreditar parcialmente nessa tendência, e outros 31% dizem acreditar muito pouco nessa tendência.

Tabela 61 - Frequência sobre a tendência de adesão das escolas ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física.

As escolas tendem a aderir ao processo de terceirização da contratação de professores de educação física	Frequência	Freq. Relativa
Acredito totalmente	3	9%
Acredito parcialmente	13	37%
Acredito muito pouco	11	31%
Não acredito	8	23%
Total	35	100%

4.9 Perfil das Escolas segundo os Professores de escolas que terceirizam.

A seguinte tabela trás informações no sentido de que a maioria dos professores de escolas que terceirizam (56%) afirmar que houve “Muita melhora na qualidade” das aulas de educação física nessa escola. A tabela também informa que 33% dos respondentes afirma que “Não houve mudança na qualidade” das aulas.

Tabela 62 - Frequência com relação às mudanças após a terceirização ao que se refere à qualidade.

Se foi notada alguma mudança após a terceirização no que se refere à qualidade.	Frequência	Freq. Relativa
Muita melhora na qualidade	5	56%
Melhora na qualidade	1	11%
Não houve mudança na qualidade.	3	33%
Total	9	100%

É possível concluir, por meio da tabela 63, que a maioria dos entrevistados (73%) não acredita que o processo de terceirização alcançará as outras disciplinas curriculares.

Tabela 63 - Frequência sobre a adoção da escola ao processo de terceirização na contratação de professores de outras disciplinas.

Se a escola adotará a terceirização na contratação de professores de outras disciplinas curriculares.	Frequência	Freq. Relativa
Acredito totalmente	2	18%
Acredito muito pouco	1	9%
Não acredito	8	73%
Total	11	100%

4.10 Terceirização segundo os Professores

A maioria dos respondentes (63% e 64% para escolas que não terceirizam e terceirizam, respectivamente) não acredita numa possível terceirização futura dos professores de outras disciplinas (tabela 64).

Tabela 64 - Distribuição da Frequência da opinião dos professores de escolas que terceirizam e de escolas que não terceirizam a contratação de professores de Educação Física quanto à futura terceirização de professores de outras disciplinas.

Opinião acerca da futura terceirização de outras disciplinas	Não terceirizam		Terceirizam	
	Frequência	Freq. Relativa	Frequência	Freq. Relativa
Acredito parcialmente	2	6%	2	18%
Acredito muito pouco	11	31%	2	18%
Não acredito	22	63%	7	64%
Total	35	100%	11	100%

5 Discussão

5.1 Acerca do perfil de gestores e professores das escolas

Os gestores das escolas que não terceirizam a contratação de Professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular são mulheres, 51 anos, curso superior completo em pedagogia e pós-graduação lato-sensu, que trabalham há 17 anos em sua escola.

Os Professores de Educação Física que trabalham em escolas que não terceirizam a contratação desses profissionais para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular são homens e mulheres, 36 anos, curso superior completo em Educação Física e pós-graduação lato-sensu completo, que trabalham há mais de 8 anos em sua escola.

Os Professores de Educação Física que trabalham em escolas que terceirizam a contratação desses profissionais para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular são homens e mulheres, 30 anos, curso superior completo em Educação Física e pós-graduação stricto-sensu mestrado incompleto, que trabalham há 5 anos em sua escola.

Dos gestores que terceirizam este serviço, um é do sexo Feminino e outro do sexo Masculino sendo que este último possui a idade de 32 anos.

Nas escolas que terceirizam a contratação de professores de Educação Física Curricular, há uma maior incidência de professores com cursos de especialização e mestrado, além de cursos de atualização (extensão universitária), do que nas escolas que não adotam tal processo. Por outro lado, as escolas que não terceirizam a

contratação de professores de Educação Física Curricular somente utilizam a contratação legal, com o correto registro da Carteira de Trabalho, enquanto que nas escolas que terceirizam a contratação de professores de Educação Física Curricular, essa forma de contratação ocorre com pouco mais da metade dos profissionais.

5.2 Acerca da percepção dos gestores de escolas que não terceirizam a Educação Física Curricular

Para Giosa (1997), a ação da administração se revela efetivamente presente na aplicação da terceirização. Para esse autor administrar = coragem de mudar x risco, isso significa que para buscar novos rumos, praticar mudanças na empresa é um ato de coragem que o administrador precisa enfrentar, e para tanto precisará conhecer e avaliar todos os fatores que envolvem a decisão. De acordo com Oliveira (1994), a terceirização não é moda. “Terceirizar é, acima de tudo, uma decisão estratégica” (GAIANO apud OLIVEIRA, 1994). Observa-se um posicionamento diametralmente oposto quando se analisa o posicionamento dos gestores das escolas que não terceirizam a Educação Física Curricular, onde 69% não pretendem adotar a terceirização e somam-se a estes mais 25% dos respondentes que ainda não se definiram sobre o assunto, totalizando 92% dos respondentes. O resultado é compatível com o fato de 85% deles possuírem pouco ou nenhum conhecimento sobre o assunto e que 92% dos gestores possuírem pouco, quase nenhum ou nenhum conhecimento sobre como funciona a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física em outras escolas. Reforça esse quadro, o fato de 75% desses administradores possuírem pouco ou quase nenhum interesse em aprender mais sobre terceirização, e mais, 100% desses respondentes apontam terem pouco interesse, quase nenhum interesse e nenhum interesse sobre este tema. Mesmo indicando um baixo nível de conhecimento sobre terceirização e não desejando conhecer mais sobre o assunto, 58% adotam essa prática em atividades extracurriculares nas escolas, tais como práticas de modalidades como futsal, voleibol, handebol, basquetebol, natação, dentre outras. Deve ser destacado o

fato de que, no rol das empresas que não terceirizam as aulas de Educação Física Curricular, 77% deles tiveram experiência com a terceirização na contratação de recurso humanos para outros serviços da escola já tiveram este tipo de experiência. Para as escolas que possuem experiência na terceirização de outros serviços, cerca de 43% contam com serviço de alimentação, 42% com serviços gerais e outros (academia de dança, judô, curso de inglês, jazz, ballet e futsal), 7% para o serviço administrativo e 7% para transporte de pessoas. Embora não terceirizem a contratação de docentes para a Educação Física Curricular, 31% das escolas contam com estagiários atuando nessa disciplina.

Segundo Russo (2007), 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 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”. Ocorre que, analisando o resultado encontrado nesta pesquisa, 100% dos gestores questionados apontam terem pouco interesse, quase nenhum interesse e nenhum interesse sobre este tema – estes que são os responsáveis pelas mudanças nessas organizações, o que indica uma possibilidade remota de adoção de procedimentos visando a terceirização.

Na percepção dos gestores das escolas que não terceirizam a contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, caso fosse adotada essa terceirização, 60% entendem que ocorreria piora na qualidade das aulas, enquanto 40% acreditam em uma pouca melhora.

Mesmo em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, 67% dos gestores das escolas que não terceirizam a contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, acreditam muito pouco que possam aderir a esse processo. Já no que se refere ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais

disciplinas curriculares, os gestores 62% afirmam não acreditar e 38% dizem acreditar muito pouco nessa possibilidade, perfazendo, assim, 100% dos respondentes.

Das escolas que não terceirizam as aulas de Educação Física Curricular, 17% terceirizam a contratação de professores de outras disciplinas curriculares: inglês e curso de LEM. Num quadro semelhante ao que ocorre com a Educação Física Curricular, 100% dos respondentes acreditam muito pouco ou não acreditam que a escola virá a terceirizar a contratação de professores para as demais disciplinas curriculares.

Dentre as escolas que não terceirizam as aulas de Educação Física Curricular, 15% deles já tiveram experiência com a terceirização na contratação de professores para as aulas de Educação Física Curricular. Dentre os fatores que levaram ao encerramento da parceria destacam-se igualmente, (a) as dificuldades administrativas para controlar o processo, (b) altos custos para manutenção do serviço, (c) baixo índice de engajamento aos princípios e objetivos da escola, pelos professores terceirizados, e, (d) insatisfação dos clientes.

5.3 Acerca da percepção dos professores de Educação Física de escolas que não terceirizam a Educação Física Curricular

Cerca de 89% dos professores de Educação Física de escolas que não terceirizam a contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, discordam parcialmente ou discordam totalmente quanto à contratação terceirizada desses profissionais. Para 69% dos professores de escolas que não terceirizam as aulas de Educação Física Curricular, no caso de terceirização neste processo vai ocorrer uma piora ou muita piora na qualidade das aulas. Tal posicionamento pode ser influenciado muito mais pelo receio de perdas que a terceirização possa implicar aos profissionais da categoria, do que por conhecimento sobre o processo de terceirização, posto que 67% dos professores consultados possuem pouco ou quase nenhum conhecimento sobre o que seja terceirização na

contratação de professores. De maneira semelhante ao encontrado com os gestores de escolas que não terceirizam as aulas de Educação Física Curricular, os professores dessas mesmas instituições, em sua expressiva maioria – 80% - possuem pouco a nenhum interesse em pesquisar sobre o assunto. Pode haver aí, mais uma vez, a constatação de possibilidade de ameaça ao seu ambiente de trabalho, o que pode provocar uma reação avessa a esse modelo de contratação terceirizado. Nesta mesma linha, 89% dos professores acreditam muito pouco ou não acreditam que a sua escola adotará a terceirização da Educação Física Curricular. 94% dos professores, acreditam muito pouco ou não acreditam na futura terceirização de outras disciplinas.

5.4 Acerca das vantagens e desvantagens da terceirização

A despeito deste estudo apontar no sentido de que a terceirização se constitua em desvantagem para as instituições, caso adotem este processo, Russo (2007) e Charad e Zockun (2002) afirmam que a terceirização como qualquer outro modelo de gestão apresenta vantagens para a empresa e devem ser bem analisadas.

A terceirização apresenta vantagens como: a redução os encargos trabalhistas e sociais da empresa, com economia de custos de contratação, manutenção e treinamento; redução do quadro de empregador, facilitando a administração de recursos humanos; simplifica a estrutura de empresa; libera capital para a aplicação de melhorias do processo e desenvolvimento de novas tecnologias; agiliza a tomada de decisão, gera melhorias na administração do tempo; aumenta a qualidade; otimiza a lucratividade; fomenta a produtividade; gera efetividade e eficiência; racionaliza compras e permite que a empresa volte sua atenção para a atividade fim, todas essas poderiam ser associadas a terceirização de disciplinas curriculares.

Mas parece que as escolas perceberam apenas as desvantagens como: possibilidade de queda da qualidade dos serviços, impossibilidade a empresa cobrar resultados dos profissionais; dificuldade de visualizar a satisfação e o desenvolvimento do cliente em relação ao objetivo proposto; dificuldade de integração, cooperação e

participação entre os trabalhadores da empresa; falta de sintonia ou dificuldade de comunicação com a empresa contratada.

Então, apesar das vantagens ser em maior número as desvantagens parecem ser mais fortes não deixando que se aproveitem as vantagens.

6 Conclusão

Os resultados da pesquisa apontam para uma rejeição à adoção da terceirização na contratação de Professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular nas escolas particulares, o que pode ser notado pelo maciço posicionamento dos gestores dessas instituições, que são os indivíduos responsáveis por tais decisões. Mesmo possuindo pouco ou quase nenhum conhecimento sobre terceirização, os responsáveis pela administração dessas instituições não tem o interesse de conhecer mais sobre o assunto e acreditam que o reflexo da terceirização seria de piora na qualidade das aulas de Educação Física.

A despeito de rejeitarem a terceirização na contratação dos professores de Educação Física, possuem baixo nível de conhecimento sobre o assunto e não desejando conhecer mais sobre o tema, as instituições privadas de ensino, em sua maioria, utilizam essa prática em atividades extracurriculares nas escolas, tais como nas práticas de modalidades esportivas, também com serviço de alimentação (lanchonetes), serviços gerais, serviços administrativos e de transporte de pessoas.

Seguindo a mesma linha de entendimento dos gestores das escolas que não terceirizam a contratação de Professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, os professores de Educação Física dessas mesmas escolas discordam quanto à adoção dessa modalidade de contratação, entendem que, caso ocorra, isso gerará uma piora na qualidade das aulas e possuem pouco ou nenhum interesse em pesquisar sobre o assunto. Em parte, essa posição pode ser explicada pelas implicações que esse processo poderá gerar a esses profissionais e pelo restrito conhecimento sobre terceirização, o que produz temor

quanto a um campo desconhecido para eles. Por fim, os professores não acreditam que a sua escola adotará a terceirização da Educação Física Curricular e tampouco numa futura terceirização na contratação de professores de outras disciplinas.

Assunto novo no cenário da gestão escolar, a terceirização na contratação de Professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular é assunto que tem merecido debate no ambiente acadêmico, mas ainda pouco explorado cientificamente. Dessa forma, recomendam-se novas investigações sobre o tema, considerando-se, inclusive, que a terceirização constitui-se num instrumento muito utilizado nos mais diversos ramos de atividades em todo o mundo e que tem merecido um aprofundamento de estudos, com o intuito de gerar mais benefícios para a sociedade, satisfazendo mais as pessoas, reduzindo custos, gerando lucros, melhorando a qualidade do trabalho, dentre outros resultados.

7 Referência bibliográfica

- ALVAREZ, Manuel S. B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 2009 ANO da Educação Física Escolar. Órgão Oficial do CONFEF. *Revista de Educação Física*. Brasil, ano IX, nº 31, mar. 2009.
- BASEI, Andréia Paula. *O movimentar-se humano na Educação Infantil: contribuições da Educação Física para o desenvolvimento da criança*. Disponível em: [http://www.efdeportes.com/Revista Digital](http://www.efdeportes.com/Revista%20Digital). Buenos Aires, ano 13, nº 125. Outubro/2006. Acesso em: 17 out. 2008.
- BENNO, Sander. *Gestão da educação na América Latina: Democracia e Qualidade*, 1999. Disponível em: <http://www.bennosander.com/textos.php>. Acesso em: 16 Mai. 2009.
- BENNO, Sander. *O Estudo da Administração e o da Educação na Virada do Século*, 1996. Disponível em: <http://www.bennosander.com/textos.php>. Acesso em: 16 Mai. 2009.
- BEE, Helen. *A criança em desenvolvimento*. (tradução de Rosane Amador Pareira). 3ª edição. São Paulo: Harbra, 1986.
- BETTI, M. *A janela de vidro: esporte, televisão e educação física*. Campinas, 1997. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação. Universidade Estadual de Campinas.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. In.: Wood, Thomaz Jr. (coordenador). *Gestão Empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Lei n° 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/principal_ano.htm. Acesso em: 30 jun. 2008.

BRASIL. Lei n° 8.666, de 20 de dezembro de 1993. Concede antecipação de reajuste de vencimentos e de soldos aos servidores civis e militares do Poder Executivo. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/principal_ano.htm. Acesso em: 26 jun. 2008.

BRASIL. Lei n° 9.394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/principal_ano.htm. Acesso em: 30 jun. 2008.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: Educação Física. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BRASIL. Lei n° 10.793, 1 de dezembro de 2003. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/principal_ano.htm. Acesso em: 30 jun. 2008.

CASTELLANI FILHO, Lino. *Educação física no Brasil: a história que não se conta*. 4ª edição. Campinas – SP: Papirus, 1994.

CERVO, Pedro A.; BERVIAN, Armando L. *Metodologia Científica*. 5ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CHAHAD, José Paulo Z.; ZOCHUN, Maria Helena. *A dimensão e as formas de terceirização do trabalho: Estudos de casos selecionados no Brasil*. Fundação instituto de Pesquisas econômicas. São Paulo, outubro/2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª edição. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à Administração Geral*. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 2000.

- DARIDO, Suraya Cristina. *Os conteúdos da Educação Física escolar: Influências, tendências, dificuldades e possibilidades*. 2001. Disponível em: <http://www.uff.br/gef/sumario2001-2.htm>. Acesso em: 24 set. 2008.
- DARIDO, Suraya Cristina; RANGEL, Irene Conceição Andrade. *Educação Física na escola: Implicações para a prática pedagógica*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, Peter F. *A Nova Era da Administração*. São Paulo: pioneira, 1976.
- DRUCKER, Peter F. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter F. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar. Gestão educacional e formação. *Revista Gestão em ação*. Salvador, v. 4, n. 2, p. 87-105, jul/dez, 2001. Disponível em: www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201. Acesso em: 03 jul. 2008.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio Eletrônico versão 5.12 - Minidicionário Aurélio, da Língua Portuguesa*. 6ª edição. São Paulo: Positivo Informática, 2004.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FLINCHUM, Betty M. *Desenvolvimento da criança*. (supervisão da tradução de Darcymires do Rêgo Barros e Daysy Regina Pinto Barros). Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- FREIRE, João Batista. *Educação de corpo inteiro: teoria e prática da Educação Física*.

- São Paulo: Scipione, 1997.
- GALLARDO, Jorge Sérgio Péres (org.). *Educação Física escolar: do berçário ao Ensino médio*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Lucerna, 2005.
- GIOSA, Lívio. *Terceirização: uma abordagem estratégica*. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GONÇALVEZ, Maria Cristina; PINTO, Roberto Costacurta Alves; TALBER, Silva Pessôa. *Aprendendo a Educação Física: da pré-escola até a 8ª série do 1º grau*. Curitiba: Copyright, 1996.
- GUAITA, Nicole Roessle; SILVA, Marcelo Moraes. *O professor de educação física e o status social: o caso regulamentação da profissão*. Porto Alegre, v.13, n. 01, p.131-149, janeiro/abril de 2007.
- HURTADO, Johann G.G. Melcherts. *Educação Física Pré-escolar e Escolar 1ª a 4ª série: Uma abordagem psicomotora*. 4ª edição. Curitiba: Fundação da UFPR, PRODIL, 1997.
- IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, Santa Maria, julho/2005. Disponível em: w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/anteriores.html. Acesso em: 27 jun. 2008.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 5ª edição. São Paulo. 1995.
- LE BOULCH, Jean. *Educação Psicomotora: psicocinética na idade escolar* (tradução de Jeri Wolff). Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.
- LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica: Uma visão Orientada para busca de Vantagens Competitivas*. Rio de Janeiro: P&C de Botafogo, 1997.
- LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. *Organização e Administração Escolar: curso básico*. 8ª edição. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

- LUCK, Heloísa. *Gestão Educacional: Uma questão de paradigma*. 4ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. Ed. compacta. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2008
- OLIVEIRA, Marco A.. *Terceirização: estruturas e processos em Xequê nas empresas*. 2º edição. São Paulo: Nobel, 1994.
- POLONIO, Wilson Alves. *Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSE JUNIOR, Dante de. *Esporte e atividade física na infância e na adolescência: Uma abordagem multidisciplinar*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- RUSSO, Giuseppe Maria. *Guia prático de Terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SAAD, Alfredo C. *Terceirização de Serviços de TI*, Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- SANTOS, Clovis Roberto. *A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- SILVA, Giro Pereira. *A terceirização responsável: modernismo e modismo*. São Paulo: Ltr, 1997.
- SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participativa e clima organizacional. *Revista Gestão em ação*. Salvador, v. 4, n. 2, p. 49/59, jul/dez, 2001. Disponível em: www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201. Acesso em: 03 jul. 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão de instituições de Ensino*. 4ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TAKAHASHI, Fábio. Em crise, escolas terceirizam professor. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u19140.shtml>. Acesso em: 03 jul. 2008.

TUBINO, Manuel José Gomes. *Eficiência e eficácia nas Universidades: estratégias para decisões eficientes e eficazes nas universidades*. São Paulo: Ibrasa, 1980.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

WIKIPÉDIA: A enciclopédia livre. Distrito Federal (Brasil). Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Distrito_Federal_\(Brasil\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Distrito_Federal_(Brasil)). Acesso em: 10 jul. 2009.

8 ANEXOS

Anexo A Carta de Apresentação do Questionário



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Educação Física – FEF
Programa de Pós-Graduação em Educação Física
Mestrado em Educação Física

Pesquisa Científica – Carta de apresentação

Brasília, DF – maio de 2009.

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do Mestrado do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação Física, da Universidade de Brasília – UnB. Realizo como dissertação de conclusão do curso, uma pesquisa cujo objetivo é o de analisar as empresas dentro do seu modelo de gestão empresarial, com enfoque na tendência à adoção da terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, que é componente curricular obrigatório, previsto na legislação, **enfocando nesta pesquisa, o ensino fundamental, no I Ciclo (1° ao 5° ano) e no II Ciclo (6° ao 9° ano).**

As escolas particulares de Brasília, dentro de seus modelos de gestão, podem contratar diretamente (contratação convencional) ou contratarem uma empresa terceirizadora (contratação terceirizada) na definição dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular. Este estudo pretende verificar se há uma tendência de se repassar a uma empresa especializada, o serviço de contratação e manutenção do vínculo empregatício dos professores de Educação Física – que é uma atividade auxiliar para a escola – visando possibilitar à administração da escola, um tempo maior para se dedicar à sua atividade principal, que é o processo ensino-aprendizagem.

Na pesquisa estão representadas várias escolas particulares de Brasília e a sua faz parte das selecionadas. Com a intenção de coletar dados pertinentes a essa investigação, solicito a sua colaboração para responder o questionário, a fim de garantir um resultado que possa representar uma melhora para a nossa sociedade.

A sua colaboração permitirá a conclusão de um estudo científico que implicará em novos conhecimentos no que diz respeito à gestão empresarial nas escolas particulares, processo de terceirização e à disciplina de Educação Física. As conclusões desse trabalho poderão ser muito úteis na gestão das escolas e para a atuação dos professores de Educação Física e de outras áreas.

Para que as respostas representem a realidade de forma fidedigna, garantimos a confidencialidade e impessoalidade do respondente ao questionário bem como das respostas. Todos os dados serão tratados no conjunto das respostas e nunca de maneira personalizada.

Agradeço, juntamente com o meu orientador, a sua contribuição e o tempo dispensado. Atenciosamente,

Gisele Kede Flor Ocampo

Matrícula: 08/43997 – UnB

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Física

Paulo Henrique Azevêdo

Matrícula: 140.520 – UnB

Professor Orientador de Programa de Pós-Graduação em Educação Física

Anexo B

Informações gerais e instruções para o preenchimento do Questionário



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Educação Física – FEF
Programa de Pós-Graduação em Educação Física
Mestrado em Educação Física

Questionário de sondagem

Informações gerais e instruções para o preenchimento

Brasília, DF – maio de 2009.

Prezado(a) Senhor(a),

As orientações e definições utilizadas a seguir visam padronizar o significado dos termos empregados, a fim de se garantir que as respostas sejam dadas acerca desta compreensão e não em função de entendimentos pessoais.

Agradeço desde já a atenção dispensada, e coloco-me a disposição nos telefones (61) 8414-9192 e 3967-4537 e no endereço de correio eletrônico gikede@gmail.com para solucionar qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Gisele Kede Flor Ocampo

Matrícula: 08/43997 – UnB
Mestranda do Programa de Pós-graduação em Educação Física

Instruções de preenchimento

Responda os itens a seguir, analisando cuidadosamente a pergunta e cada uma das opções existentes.

Marque um “X” no quadrado correspondente a opção de resposta que lhe for mais adequada, de acordo com o formato de cada questão e, quando for necessário, complete a resposta no local adequado.

Coloque mais de uma resposta **apenas** nas questões em que isso for expressamente permitido. Este questionário possui 48 questões numeradas e 8 folhas numeradas a partir desta página.

Significado de termos utilizados neste questionário

Educação Física Curricular – componente curricular obrigatório, previsto na legislação. É a aula de Educação Física formal, ministrada aos alunos.

Esporte – atividade extracurricular oferecida voluntariamente pelas escolas, como forma de opção aos alunos, normalmente realizado em turno diferente do que ocorrem as atividades escolares curriculares. Engloba atividades tais como: natação, dança, futebol, lutas, musculação, basquetebol, ginástica, voleibol, dentre outras. Pode ser ministrado por professores contratados diretamente pela escola, por professores terceirizados, ou até por empresas de atividades físicas (academias) terceirizadas e instaladas dentro da própria escola.

Terceirização – Atribuição a empresas independentes, isto é, a terceiros, de processos auxiliares à atividade principal de uma empresa.

Contratação convencional – aquela em que a escola contrata diretamente os professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular. O vínculo empregatício do professor de Educação Física se dá diretamente com a escola.

Contratação terceirizada – aquela em que a escola efetiva um contrato com uma empresa terceirizadora, que fornece os professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular. O vínculo empregatício do professor de Educação Física se dá com a empresa e não com a escola.

Empresa terceirizada – empresa que contrata os serviços de uma outra empresa, para que ela preste serviços auxiliares à atividade principal de uma empresa. No caso da contratação de professores de Educação Física, a empresa contratante (escola) repassa para a empresa contratada, o serviço auxiliar de contratação, manutenção de todo o vínculo trabalhista e responsabilidade pelo cumprimento de todo o relacionamento administrativo entre esta empresa e o professor de Educação Física. A atividade fim, que é a de planejar, ministrar e reavaliar o processo ensino-aprendizagem da Educação Física Curricular continua a ser realizada e fiscalizada pela escola, junto ao professor de Educação Física contratado de maneira terceirizada.

Empresa terceirizadora – empresa que oferece para uma outra empresa, a prestação de serviços auxiliares à atividade principal desta. A empresa terceirizadora assume a responsabilidade de contratação, manutenção de todo o vínculo trabalhista e cumprimento de obrigações no relacionamento administrativo com o professor de Educação Física que prestará serviços na escola terceirizada. A atividade fim, que é a de planejar, ministrar e reavaliar o processo ensino-aprendizagem da Educação Física Curricular continua a ser realizada e fiscalizada pela escola, junto ao professor de Educação Física contratado de maneira terceirizada.

Queira, por gentileza, responder às questões tendo como base o que ocorre ou ocorreu em sua escola e deixe em branco as questões que representem algo fora das experiências vividas em sua instituição.

Anexo C
Questionário aplicado a Gestores de escolas que terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular

1. Qual a sua Idade?
_____ anos.
2. Qual o seu gênero (sexo)?
 - Masculino
 - Feminino
3. Qual o seu nível de escolaridade?
 - 2º grau completo.
 - Curso superior incompleto.
 - Curso superior completo.
 - Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização incompleto.
 - Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo.
 - Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado incompleto.
 - Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado completo.
 - Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado incompleto.
 - Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado completo.
 - Outra informação esclarecedora: _____
4. Qual foi o seu curso de graduação? Se for o caso, pode marcar mais de uma resposta.
 - Pedagogia
 - Letras
 - Administração
 - Psicologia
 - Outro(s). Qual(is): _____
5. Há quantos anos existe a sua escola?
_____ ano(s).
6. Há quantos anos você trabalha nessa escola?
_____ ano(s)?
7. Há quanto tempo a escola utiliza o processo de terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?
_____ ano(s).
8. Porque decidiu pela terceirização? (se necessário marque mais de uma alternativa)
 - Para atender melhor os clientes sendo empresa especializada em esporte.
 - Para reduzir o número de faltas ao trabalho, já que a empresa terceirizadora envia um outro professor quando ocorre a falta do efetivo.

- Por gerar lucros para a escola.
- Por reduzir custos para a escola.
- Por reduzir o trabalho administrativo com o processo de contratação e manutenção do vínculo empregatício.
- Por permitir mais tempo para a atividade-fim da escola, que é o ensino
- Outro(s) motivo(s). Qual(is)? _____

9. Atualmente (ou seja, após a terceirização), quantos professores de Educação Física terceirizados são contratados, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental?

- A escola contrata professor(es) regente(s), ou seja, a Educação Física é ministrada por professor(es) formado(s) em outra área. Quantos são eles? _____ professor(es)
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.
- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

10. Atualmente (ou seja, após a terceirização), quantos professores de Educação Física terceirizados são contratados, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do 6º ao 9º ano do ensino fundamental?

- Não contrata nenhum professor de Educação Física.
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.
- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

11. Antes da terceirização, quantos professores de Educação Física a escola contratava diretamente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental?

- A escola contratava professor(es) regente(s), ou seja, a Educação Física era ministrada por professor(es) formado(s) em outra área. Quantos eram eles? _____ professor(es)
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.
- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

12. Antes da terceirização, quantos professores de Educação Física a escola contratava diretamente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do 6º ao 9º ano do ensino fundamental?

- Não contratava nenhum professor de Educação Física.
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.

- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

13. Antes da terceirização, quantas aulas de Educação Física Curricular eram oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

14. Antes da terceirização, quantas aulas de Educação Física Curricular eram oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

15. Atualmente (após a terceirização), quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana, aos alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

16. Atualmente (após a terceirização), quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana, aos alunos do 6º ao 9º ano do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

17. No que se refere à qualidade da aula de Educação Física Curricular, após a contratação de professores terceirizados para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular foi notada alguma mudança?

- Muita melhora na qualidade.
- Melhora na qualidade.
- Não houve mudança na qualidade.
- Piora na qualidade.
- Muita piora na qualidade.

18. A escola realiza atividade de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física Curricular, ministradas por seus professores terceirizados?

- Realiza sempre.
- Realiza quase sempre.
- Realiza poucas vezes.
- Não realiza.

19. O fato de toda a relação trabalhista dos profissionais de Educação Física terceirizados ficar sob a responsabilidade da empresa contratada reduziu o volume de trabalho do setor de administração de pessoal da escola?

- Reduziu muito.
- Reduziu pouco.
- Reduziu muito pouco.
- Não reduziu.

20. O fato de toda a relação trabalhista dos profissionais de Educação Física terceirizados ficar sob a responsabilidade da empresa contratada gerou melhorias na administração do tempo para resolução de outros problemas da escola?

- Melhorou muito.
- Melhorou pouco.
- Não houve alteração na administração do tempo.
- Piorou pouco.
- Piorou muito.

21. Antes da terceirização, aproximadamente quantos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental realizavam Educação Física Curricular em sua escola?

- Aproximadamente _____ alunos.
- Não sei.

22. Antes da terceirização, aproximadamente quantos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental realizavam Educação Física Curricular em sua escola?

- Aproximadamente _____ alunos.
- Não sei.

23. Atualmente (ou seja, após a terceirização), aproximadamente quantos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental realizam Educação Física Curricular em sua escola?

- Aproximadamente _____ alunos.
- Não sei.

24. Atualmente (ou seja, após a terceirização), aproximadamente quantos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental realizam Educação Física Curricular em sua escola?

- Aproximadamente _____ alunos.
- Não sei.

25. A escola participa ativamente de reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física Curricular?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

26. Como é o nível de integração, cooperação e participação dos professores de Educação Física terceirizados com os professores das demais disciplinas da escola, comparativamente ao nível de integração, cooperação e participação que existia entre os professores de Educação Física que eram contratados diretamente pela escola com os professores das demais disciplinas da escola?

- Os professores de Educação Física terceirizados se integram, cooperam e participam melhor com os professores das demais disciplinas da escola, do que os professores de Educação Física que eram contratados diretamente pela escola.
- Os professores de Educação Física que eram contratados diretamente pela escola se integravam, cooperavam e participavam melhor com os professores das demais disciplinas da escola, do que os professores de Educação Física terceirizados.
- A integração, cooperação e participação com os professores das demais disciplinas da escola, se manteve no mesmo nível.
- Não sei responder a esta questão.

27. Os professores de Educação Física terceirizados, contratados para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular participam das mesmas reuniões, treinamentos e recebem as mesmas orientações dos demais professores da escola?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

28. A escola está ciente sobre como ocorrem as relações trabalhistas entre a empresa contratada e os professores de Educação Física que ela envia para a sua escola, como, por exemplo, o tipo de contrato e salários?

- Sim
- Não

29. Caso tenha respondido “Sim” na pergunta acima, como é a forma de contratação?

- Contrato legal, com o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato informal, apenas com um acordo verbal (sem documento).
- Contrato informal, por meio de um contrato escrito, mas sem o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato informal, por meio do registro da carteira de trabalho, mas o valor salarial bruto registrado era menor ou maior do que o valor bruto efetivamente pago.
- Outro(s). Qual(is)?: _____

30. Existem estagiários (alunos de graduação em Educação Física) atuando na disciplina

Educação Física Curricular?

- Sim. Quantos? _____ estagiários.
- Não.
- Não tenho conhecimento sobre o assunto.

31. Caso tenha respondido “Sim” na pergunta anterior, a contratação de estagiários é realizada através da empresa terceirizadora?

- Sim.
- Não.
- Não tenho conhecimento sobre o assunto.

32. Como você considera a Educação Física Curricular para a formação do aluno?

- Muito importante.
- Pouco importante.
- Quase irrelevante.
- Irrelevante.

33. Você acha que a empresa contratada para terceirizar a contratação dos professores que ministram a Educação Física Escolar tem conhecimento sobre importância das aulas de Educação Física?

- Sim. Porque? _____
- Não. Porque? _____

34. As aulas de Educação Física ministradas pelos professores de Educação Física terceirizados atendem aos objetivos preconizados no projeto pedagógico da instituição?

- Atendem totalmente.
- Atendem parcialmente.
- Atendem muito pouco.
- Não atendem.

35. Você concorda haver a necessidade de realização de atividades físicas regularmente, pelo menos 3 vezes por semana?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

36. A escola já teve alguma experiência com a terceirização na contratação de recursos humanos para outros serviços, em qualquer área dentro de sua empresa?

- Sim.
- Não.
- Não sei.

37. Caso tenha respondido “Sim” na questão anterior, qual(is) serviço(s) foi(ram) terceirizados?

- Serviços gerais (limpeza e conservação das instalações e equipamentos)
- Transporte de pessoas (alunos, funcionários e outros)
- Serviços de entrega de documentos e objetos (motoboy, táxis, fretistas)
- Serviços administrativos
- Outro(s). Qual(is): _____

38. Você concorda que muitos alunos tem, por diversos motivos, dificuldade para realizarem atividades físicas orientadas fora do horário da escola e que o momento em que podem se exercitar ou realizar uma prática esportiva orientada ocorre apenas nas aulas de Educação Física Curricular realizadas em suas escolas?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

39. Atualmente, a escola terceiriza a contratação de professores de outras disciplinas curriculares, como, por exemplo: Português, Matemática, Ciências etc?

- Sim. Qual (is)? _____
- Não.

40. Caso a sua escola não adote a terceirização na contratação de professores para as outras disciplinas curriculares, tais como Português, Matemática, Ciências etc, ela pretende adotar futuramente esta modalidade de contratação docente?

- Sim. Qual (is)? _____
- Não

41. Além das aulas de Educação Física previstas no currículo da escola, a escola oferece atividades esportivas extracurriculares aos seus alunos, por meio de professores de Educação Física terceirizados?

- Sim. Qual(is)? Pode marcar mais de uma resposta, se for o caso.
 - Futebol de campo
 - Futsal
 - Recreação
 - Futebol soçaite
 - Voleibol
 - Basquetebol
 - Natação
 - Handebol
 - Outra(s). Qual(is) _____
- Não

42. Caso a sua escola proporcione atividades esportivas extracurriculares, realizadas de maneira terceirizada, elas são:

- Oferecidas somente aos alunos matriculados na escola.
- Abertas aos alunos matriculados na escola e a um público definido pela escola.
- Aberta aos alunos matriculados na escola e ao público em geral.

43. Além dos professores de Educação Física terceirizados, a sua escola também contrata professores de Educação Física diretamente, ou seja, com vínculo empregatício com a própria escola?

- Sim
- Não

44. Caso tenha respondido “Sim” na questão anterior, quantos são os professores de Educação Física contratados diretamente – com vínculo empregatício com a escola?

- _____ professores.

45. Indique abaixo, o que melhor representa sobre a atuação do professor de Educação Física terceirizado e o professor de Educação Física contratado diretamente pela escola.

Prof. EF Terceirizado	Prof. EF contratado diretamente pela escola	Não há diferença
--------------------------	--	---------------------

Quem é mais pontual (cumpre os horários com exatidão)?

Quem é mais assíduo (mais presente nas atividades previstas)?

Quem se relaciona melhor com o aluno?

Quem cumpre melhor as atividades acadêmico-curriculares?

Quem participa mais das atividades de planejamento e preparação das aulas?

Quem se apresenta mais motivado em cooperar para o sucesso geral da escola?

46. Você acredita que, em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas curriculares, tais como Português, Matemática, Ciências etc?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

47. Qual a sua opinião sobre terceirização?

Anexo D
Questionário aplicado a gestores de escolas que não terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular

1. Qual a sua Idade?

_____ anos.

2. Qual o seu gênero (sexo)?

- Masculino.
- Feminino.

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- 2º grau completo.
- Curso superior incompleto.
- Curso superior completo.
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado completo.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado completo.

Outra informação esclarecedora: _____

4. Qual foi o seu curso de graduação? Se for o caso, pode marcar mais de uma resposta.

- Pedagogia.
- Letras.
- Administração.
- Psicologia.
- Outro(s). Qual(is): _____

5. Há quantos anos você trabalha nessa escola?

_____ ano(s)?

6. Há quantos anos existe a sua escola?

_____ ano(s).

7. Qual é a forma utilizada para a contratação dos professores que ministram as aulas de de Educação Física Curricular?

- Contrato informal, por meio de um contrato escrito, mas sem o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato legal, com o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato informal, apenas com um acordo verbal (sem documento).
- Contrato informal, por meio de um contrato escrito, mas sem o correto registro da Carteira de Trabalho.

- Contrato informal, por meio do registro da carteira de trabalho, com o valor salarial bruto registrado menor ou maior do que o valor bruto efetivamente pago.
 - Outro(s). Qual(is)?: _____
8. Quantos professores a escola contrata atualmente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **1º ao 5º** ano do ensino fundamental?
- A escola contrata professor(es) regente(s), ou seja, a Educação Física é ministrada por professor(es) formado(s) em outra área. Quantos são eles? _____ professor(es)
 - 1 professor de Educação Física.
 - 2 professores de Educação Física.
 - Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
 - Outra resposta. Qual? _____.
9. Quantos professores a escola contrata atualmente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **6º ao 9º** ano do ensino fundamental?
- Não contrata nenhum professor de Educação Física.
 - 1 professor de Educação Física.
 - 2 professores de Educação Física.
 - Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
 - Outra resposta. Qual? _____.
10. Aproximadamente quantos alunos do **1º ao 5º** ano do ensino fundamental realizam Educação Física Curricular em sua escola?
- Aproximadamente _____ alunos.
 - Não sei.
11. Aproximadamente quantos alunos do **6º ao 9º** ano do ensino fundamental realizam Educação Física Curricular em sua escola?
- Aproximadamente _____ alunos.
 - Não sei.
12. Os professores de Educação Física Curricular participam das mesmas reuniões, treinamentos e recebem as mesmas orientações dos demais professores da escola?
- Sempre.
 - A maioria das vezes.
 - Poucas vezes.
 - Nenhuma vez.
14. Existem estagiários (alunos de graduação em Educação Física) atuando na disciplina Educação Física Curricular?
- Sim. Quantos? _____ estagiários.
 - Não.
 - Não tenho conhecimento sobre o assunto.

15. Você concorda haver a necessidade de realização de atividades físicas regularmente, pelo menos 3 vezes por semana?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

16. Você concorda que muitos alunos tem, por diversos motivos, dificuldade para realizarem atividades físicas orientadas fora do horário da escola e que o momento em que podem se exercitar ou realizar uma prática esportiva orientada ocorre apenas nas aulas de Educação Física Curricular realizadas em suas escolas?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

17. Como você considera a Educação Física Curricular para a formação do aluno?

- Muito importante.
- Pouco importante.
- Quase irrelevante.
- Irrelevante.

18. Quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.

19. Quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.

20. A escola realiza atividade de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física Curricular, ministradas por seus professores?

- Realiza sempre.
- Realiza quase sempre.
- Realiza poucas vezes.
- Não realiza.

21. A sua escola já teve experiência com a terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?

- Sim.
- Não.

22. Caso já tenha utilizado a terceirização na contratação de professores para a Educação Física Curricular, quais os fatores que o levaram ao encerramento da parceria?

- Dificuldades administrativas para controlar o processo de terceirização.
- Altos custos para a manutenção desse serviço.
- Baixo índice de engajamento aos princípios e objetivos da escola, pelos professores terceirizados.
- Perda de qualidade nas aulas de Educação Física Curricular.
- Insatisfação dos clientes (pais e alunos)
- Problemas percebidos com os professores terceirizados. Quais: _____
- Outro(s) fator(es). Qual(is)? _____

23. A escola já teve alguma experiência com a terceirização na contratação de recursos humanos para outros serviços, em qualquer área dentro de sua empresa?

- Sim.
- Não.
- Não sei.

24. Caso tenha respondido “Sim” na questão anterior, qual(is) serviço(s) foi(ram) terceirizados?

- Serviços gerais (limpeza e conservação das instalações e equipamentos).
- Transporte de pessoas (alunos, funcionários e outros).
- Serviços de entrega de documentos e objetos (motoboy, táxis, fretistas).
- Serviços administrativos.
- Alimentação (lancheonete)
- Outro(s). Qual(is): _____

25. Atualmente, a sua escola terceiriza a contratação de professores de outras disciplinas curriculares, como, por exemplo: Português, Matemática, Ciências etc?

- Sim. Qual (is)? _____
- Não.

26. A sua escola pretende futuramente, adotar a terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?

- Sim. Qual (is)? _____
- Não.
- Ainda não há uma definição sobre o assunto.

27. Você tem conhecimento sobre como funciona a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular em outras escolas?

- Total conhecimento.

- Pouco conhecimento.
- Quase nenhum conhecimento.
- Nenhum conhecimento.

29. Você possui conhecimento sobre o que seja a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular e sobre as suas implicações na gestão de uma escola?

- Total conhecimento.
- Pouco conhecimento.
- Quase nenhum conhecimento.
- Nenhum conhecimento.

30. Caso você não conheça bem a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular, você possui interesse em aprender mais sobre este processo?

- Muito interesse.
- Pouco interesse.
- Quase nenhum interesse.
- Nenhum interesse.

31. Quem é o responsável pela área de recursos humanos da escola, ou seja, reuniões pedagógicas, treinamento, acompanhamento do desempenho dos professores?

- O setor de recursos humanos da escola.
- Uma empresa contratada.
- Outro responsável. Quem? _____

32. As aulas de Educação Física ministradas pelos professores de Educação Física da escola atendem aos objetivos preconizados no projeto pedagógico da instituição?

- Atendem totalmente.
- Atendem parcialmente.
- Atendem muito pouco.
- Não atendem.

33. A escola participa ativamente de reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física Curricular?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

34. Além das aulas de Educação Física previstas no currículo da escola, a escola oferece atividades esportivas extracurriculares aos seus alunos, por meio de professores de Educação Física terceirizados?

- Sim. Qual(is)? Pode marcar mais de uma resposta, se for o caso.

- Futebol de campo
 - Futsal
 - Recreação
 - Futebol soçaito
 - Voleibol
 - Basquetebol
 - Nataçãõ
 - Handebol
 - Outra(s). Qual(is) _____
- Não

35. Caso a sua escola proporcione atividades esportivas extracurriculares, realizadas de maneira terceirizada, elas são:

- Oferecidas somente aos alunos matriculados na escola.
- Abertas aos alunos matriculados na escola e a um público definido pela escola.
- Aberta aos alunos matriculados na escola e ao público em geral.

36. Você acredita que, futuramente, a sua escola adotará a terceirização na contratação de professores das demais disciplinas curriculares (por exemplo: Português, Matemática, Ciências)?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

37. No seu entendimento, caso ocorra a terceirização da contratação de professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular nas escolas, qual reflexo será observado na qualidade das aulas?

- Muita melhora na qualidade.
- Pouca melhora na qualidade.
- Não haverá mudança na qualidade.
- Pouca piora na qualidade.
- Muita piora na qualidade.

38. Você acredita que, em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

39. Você acredita que, em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos

modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas curriculares, tais como Português, Matemática, Ciências etc?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

40. Caso a sua escola já tenha tido experiência com terceirização de serviços (em qualquer área), qual a sua opinião sobre terceirização? _____

Caso a sua escola **não** tenha tido nenhuma experiência com terceirização de serviços (em qualquer área), qual a sua opinião sobre terceirização? _____

Anexo E
Questionário aplicado a professores de escolas que terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular

1. Qual a sua Idade?

_____ anos.

2. Qual o seu nível de escolaridade?

- 2º grau completo.
- Curso superior incompleto.
- Curso superior completo.
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado completo.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado completo.

Outra informação esclarecedora: _____

3. Há quantos anos você trabalha nesta escola?

_____ ano(s).

4. Qual é a forma de contratação atual?

- Contrato legal, com o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato informal, apenas com um acordo verbal (sem documento).
- Contrato informal, por meio de um contrato escrito, mas sem o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato informal, por meio do registro da carteira de trabalho, mas o valor salarial bruto registrado era menor ou maior do que o valor bruto efetivamente pago.
- Outro(s). Qual(is)?: _____

5. Porque você acha que a escola preferiu utilizar o processo de terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular? (se necessário marque mais de uma alternativa)

- Para atender melhor aos clientes.
- Por gerar lucros para a escola.
- Por diminuir gastos.
- Por reduzir o trabalho (contratação de professores, compra de material etc...).

6. Há quanto tempo a escola utiliza o processo de terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?

- Sim. Quantos anos? _____ ano(s).
- Não sei.

7. Você trabalhava nessa escola antes do início do processo de terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?

- Sim.
- Não.

Caso tenha respondido “Sim” na questão anterior, queira responder as questões 8 e 9.

Caso tenha respondido Não” na questão anterior, queira passar para a questão 10.

8. Antes da terceirização, quantos professores de Educação Física a escola contratava diretamente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental?

- A escola contratava professor(es) regente(s), ou seja, a Educação Física era ministrada por professor(es) formado(s) em outra área. Quantos eram eles? _____ professor(es)
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.
- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

9. Antes da terceirização, quantos professores de Educação Física a escola contratava diretamente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental?

- Não contratava nenhum professor de Educação Física.
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.
- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

10. Atualmente (ou seja, após a terceirização), quantos professores de Educação Física terceirizados são contratados para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental?

- A escola contrata professor(es) regente(s), ou seja, a Educação Física é ministrada por professor(es) formado(s) em outra área. Quantos são eles? _____ professor(es)
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.
- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

11. Atualmente (ou seja, após a terceirização), quantos professores de Educação Física terceirizados são contratados para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental?

- Não contrata nenhum professor de Educação Física.
- 1 professor de Educação Física.
- 2 professores de Educação Física.

- Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
- Outra resposta. Qual? _____.

12. Antes da terceirização, quantas aulas de Educação Física Curricular eram oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

13. Antes da terceirização, quantas aulas de Educação Física Curricular eram oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

14. Atualmente (após a terceirização), quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana, aos alunos do **1º ao 5º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

15. Atualmente (após a terceirização), quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana, aos alunos do **6º ao 9º ano** do ensino fundamental?

- 1 aula.
- 2 aulas.
- 3 aulas.
- Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
- Outra resposta. Qual? _____.

16. A escola realiza atividade de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física Curricular, ministradas pelos professores terceirizados?

- Realiza sempre.
- Realiza quase sempre.
- Realiza poucas vezes.
- Não realiza.

17. No que se refere à qualidade da aula de Educação Física Curricular foi notada alguma mudança após a terceirização?

- Muita melhora na qualidade.
- Pouca melhora na qualidade.
- Não houve mudança na qualidade.
- Pouca piora na qualidade.
- Muita piora na qualidade.

18. Quem é responsável por reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física Curricular?

- A própria escola.
- A empresa terceirizadora (a que contrata o professor de Educação Física).
- Outro responsável. Quem? _____

19. A escola participa ativamente de reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física Curricular?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

20. Os professores de Educação Física terceirizados, contratados para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular participam das mesmas reuniões, treinamentos e recebem as mesmas orientações dos demais professores da escola?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

21. As aulas de Educação Física ministradas pelos professores de Educação Física terceirizados atendem aos objetivos preconizados no projeto pedagógico da instituição?

- Atendem totalmente.
- Atendem parcialmente.
- Atendem muito pouco.
- Não atendem.

22. Como você avalia satisfação dos alunos com as aulas de Educação Física Curricular ministradas pelos professores de Educação Física terceirizados?

- Muito satisfeitos.
- Pouco satisfeitos.
- Pouco insatisfeitos.
- Muito insatisfeitos.

23. Você concorda que há uma diminuição na integração, cooperação e participação dos professores terceirizados com os professores de outras disciplinas da escola?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

24. Existem estagiários (alunos de graduação em Educação Física) atuando na disciplina Educação Física Curricular?

- Sim. Quantos? _____ estagiários.
- Não
- Não tenho conhecimento sobre o assunto.

25. Caso tenha respondido “Sim” na pergunta anterior, a contratação de estagiários é realizada através da empresa terceirizadora?

- Sim.
- Não.
- Não tenho conhecimento sobre o assunto.

26. Como você considera a Educação Física Curricular para a formação do aluno?

- Muito importante.
- Pouco importante.
- Quase irrelevante.
- Irrelevante.

27. Você se preocupa com a formação dos alunos, ao preparar suas aulas de Educação Física?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

28. Você concorda haver a necessidade de realização de atividades físicas regularmente, pelo menos 3 vezes por semana?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

29. O seu vínculo empregatício (ou seja, contratual) foi realizado com:

- A empresa terceirizadora que presta serviço para a escola em que você trabalha.
- A escola em que você trabalha.
- Outra empresa. Qual? _____

30. Você acredita que, futuramente, a sua escola adotará a terceirização na contratação de professores de outras disciplinas curriculares, tais como Português, Matemática, Ciências etc?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

31. Você concorda que muitos alunos tem, por diversos motivos, dificuldade para realizarem atividades físicas orientadas fora do horário da escola e que o momento em que podem se exercitar ou realizar uma prática esportiva orientada ocorre apenas nas aulas de Educação Física Curricular realizadas em suas escolas?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

32. Você acredita que, em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas curriculares, tais como Português, Matemática, Ciências etc?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

Anexo F
Questionário aplicado a professores de escolas que não terceirizam a contratação dos professores de Educação Física Curricular

1. Qual a sua Idade?

_____ anos.

2. Qual o seu nível de escolaridade?

- 2º grau completo.
- Curso superior incompleto.
- Curso superior completo.
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em nível de Especialização completo.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado completo.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado incompleto.
- Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em nível de Doutorado completo.

Outra informação esclarecedora: _____

3. Quanto(s) ano(s) você trabalha nessa escola?

_____ ano(s)?

4. Você é contratado diretamente pela escola, ou seja, o seu vínculo empregatício é feito diretamente com a própria escola?

- Sim.
- Não.
- Não sei.

5. Caso a resposta da questão anterior seja sim. Como é a forma de contratação?

- Contrato legal, com o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato informal, apenas com um acordo verbal (sem documento).
- Contrato informal, por meio de um contrato escrito, mas sem o correto registro da Carteira de Trabalho.
- Contrato informal, por meio do registro da carteira de trabalho, com o valor salarial bruto registrado menor ou maior do que o valor bruto efetivamente pago.
- Outro(s). Qual(is)?: _____

6. Você concorda haver a necessidade de realização de atividades físicas regularmente, pelo menos 3 vezes por semana?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

7. Existem estagiários (alunos de graduação em Educação Física) atuando na disciplina Educação Física Curricular?

- Sim. Quantos? _____ estagiários
 - Não.
 - Não tenho conhecimento sobre o assunto.
8. Quantos professores a escola contrata atualmente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **1º ao 5º** ano do ensino fundamental?
- Não contrata nenhum professor de Educação Física.
 - 1 professor de Educação Física.
 - 2 professores de Educação Física.
 - Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
 - Outra resposta. Qual? _____.
9. Quantos professores a escola contrata atualmente para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular aos alunos do **6º ao 9º** ano do ensino fundamental?
- Não contrata nenhum professor de Educação Física.
 - 1 professor de Educação Física.
 - 2 professores de Educação Física.
 - Mais de 2 professores de Educação Física. Quantos? _____ professores.
 - Outra resposta. Qual? _____.
10. Quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **1º ao 5º** ano do ensino fundamental?
- 1 aula.
 - 2 aulas.
 - 3 aulas.
 - Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
11. Quantas aulas de Educação Física Curricular são oferecidas por semana pela escola, aos alunos do **6º ao 9º** ano do ensino fundamental?
- 1 aula.
 - 2 aulas.
 - 3 aulas.
 - Mais de 3 aulas. Quantas? _____ aulas.
12. Você tem conhecimento se a escola já teve alguma experiência com a terceirização da contratação de professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?
- Sim.
 - Não.
 - Não sei.
13. A escola realiza atividade de observação e acompanhamento das aulas de Educação Física Curricular, ministradas por seus professores?
- Realiza sempre.

- Realiza quase sempre.
- Realiza poucas vezes.
- Não realiza.

14. Qual a sua opinião sobre terceirização da contratação de professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular nas escolas?

- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo parcialmente.
- Discordo plenamente.

15. No seu entendimento, caso ocorra a terceirização da contratação de professores de Educação Física, para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular nas escolas, qual reflexo será observado na qualidade das aulas?

- Muita melhora na qualidade.
- Pouca melhora na qualidade.
- Não haverá mudança na qualidade.
- Pouca piora na qualidade.
- Muita piora na qualidade.

16. Você possui conhecimento sobre o que seja a terceirização na contratação dos professores para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular e quais os reflexos que produz nas aulas de Educação Física Curricular?

- Total conhecimento.
- Pouco conhecimento.
- Quase nenhum conhecimento.
- Nenhum conhecimento.

17. Você acredita que, futuramente, a sua escola adotará a terceirização na contratação de professores de Educação Física para ministrarem as aulas de Educação Física Curricular?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

18. Você acredita que, futuramente, a sua escola adotará a terceirização na contratação de professores de outras disciplinas curriculares, tais como Português, Matemática, Ciências etc?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

19. Caso não conheça bem a terceirização na contratação dos professores para ministrarem

as aulas de Educação Física Curricular, você possui interesse em pesquisar sobre o assunto?

- Muito interesse.
- Pouco interesse.
- Quase nenhum interesse.
- Nenhum interesse.

20. Quem é responsável por reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física Curricular?

- A própria escola.
- Uma empresa contratada para este fim.
- Outro responsável. Quem? _____

21. A escola participa ativamente de reuniões pedagógicas, treinamento e acompanhamento do desempenho dos professores que ministram as aulas de Educação Física Curricular?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

22. Os professores de Educação Física Curricular participam das mesmas reuniões, treinamentos e recebem as mesmas orientações dos demais professores da escola?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

23. Você concorda que muitos alunos tem, por diversos motivos, dificuldade para realizarem atividades físicas orientadas fora do horário da escola e que o momento em que podem se exercitar ou realizar uma prática esportiva orientada ocorre apenas nas aulas de Educação Física Curricular realizadas em suas escolas?

- Concordo totalmente.
- Concordo parcialmente.
- Concordo muito pouco.
- Não concordo.

24. Como você considera a Educação Física Curricular para a formação do aluno?

- Muito importante.
- Pouco importante.
- Quase irrelevante.
- Irrelevante.

25. Você se preocupa com a formação dos alunos, ao preparar suas aulas de Educação Física?

- Sempre.
- A maioria das vezes.
- Poucas vezes.
- Nenhuma vez.

26. As aulas de Educação Física ministradas pelos professores de Educação Física da escola atendem aos objetivos preconizados no projeto pedagógico da instituição?

- Atendem totalmente.
- Atendem parcialmente.
- Atendem muito pouco.
- Não atendem.

27. Como você avalia satisfação dos alunos com as aulas de Educação Física Curricular ministradas pelos professores de Educação Física da escola?

- Muito satisfeitos.
- Pouco satisfeitos.
- Pouco insatisfeitos.
- Muito insatisfeitos.

28. Você acredita que, em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores de Educação Física para ministrarem as aulas de educação Física Curricular?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.

29. Você acredita que, em função da competição pelos clientes e com surgimento de novos modelos de gestão, as escolas tendem a aderir ao processo de terceirização na contratação de professores para ministrarem as aulas das demais disciplinas curriculares, tais como Português, Matemática, Ciências etc?

- Acredito totalmente.
- Acredito parcialmente.
- Acredito muito pouco.
- Não acredito.