

# TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO: AS ESTRATÉGIAS DO MUNDO EMPRESARIAL NO UNIVERSO EDUCACIONAL EM QUESTÃO<sup>1</sup>

Adolfo Ignacio Calderón<sup>2</sup>  
Thamara Strelec<sup>3</sup>  
Vladimir Marim<sup>4</sup>

## RESUMO

O processo de reestruturação do modo de acumulação capitalista que acena para a chamada acumulação flexível tem seus reflexos no âmbito educacional, tanto no setor estatal quanto no setor privado, acentuando o processo de precarização do trabalho docente. Neste artigo, abordam-se os processos de terceirização de serviços como instrumentos de gestão das instituições educacionais do setor público e privado. A partir de uma pesquisa bibliográfica, comenta-se também a terceirização do trabalho docente, seja no exercício da carreira profissional, seja nos processos de formação de professores inicial e continuada. Os autores mostram a influência da administração de empresas no universo educacional, as formas como se inter-relacionam as mudanças gerenciais nas empresas, em decorrência do processo de reestruturação produtiva, as mudanças na dinâmica da administração pública, com claros reflexos na administração da educação, revelando processos concomitantes e semelhantes, tanto na administração das empresas quanto na administração das instituições educacionais.

**Palavras-chave:** trabalho docente; administração da educação; terceirização.

1 As idéias contidas neste artigo foram expostas durante o I Seminário de Educação Matemática do Pontal promovido pela UFU - Universidade Federal de Uberlândia (Campus Pontal), com apoio da FAPEMIG-Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, de 19 a 23 de outubro de 2009

2 Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo com Pós-doutorado em Ciências da Educação na Universidade de Coimbra, docente e pesquisador do Programa de Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Tuiuti do Paraná. [adolfo.calderon@utp.br](mailto:adolfo.calderon@utp.br)

3 Mestranda em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, assistente de pesquisa do GVPesquisa e bolsista CAPES. [thamara.strelec@gvmail.br](mailto:thamara.strelec@gvmail.br)

4 Doutorando e Mestre em Educação Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, docente titular do curso de Matemática da Universidade Federal de Uberlândia. [marim@pontal.ufu.br](mailto:marim@pontal.ufu.br)

## INTRODUÇÃO

Na sociedade capitalista, os processos gerenciais adotados no âmbito da Administração da Educação foram e são influenciados pelas concepções e estratégias aplicadas ao mundo empresarial. A Administração Científica taylorista definiu pilares que ainda sustentam a forma como é administrado o universo escolar - trabalho compartimentalizado e especializado, separação do planejamento e da execução, estruturas ainda verticais e mecanicistas, com espaços dedicados ao rígido controle e supervisão – construindo argumentos que acenam para a indissociabilidade entre administração das empresas e a administração das organizações educacionais.

Apesar da predominância, em termos discursivos e legais, do paradigma da gestão democrática, que adquiriu força a partir do processo de democratização política, a cultura burocrática, centralizadora e patrimonialista se readequa, moderniza e permanece inabalável na Administração da Educação (CALDERÓN, 2008; GOHN, 2008; SOUZA, 2008; TEIXEIRA, 2004).

Os mecanismos de controle social sejam no âmbito municipal, sejam no âmbito do cotidiano escolar, acabam mostrando-se cada vez mais frágeis e cartoriais, pautando-se pela hipercentralização do poder nos prefeitos, secretários municipais e diretores de escola, cada um em seu espaço de abrangência. A gestão democrática morre sufocada e asfixiada pela armadilha da volatilidade e subjetividade da participação popular.

Com a expansão das políticas neoliberais no campo educacional, assistimos, pois ao processo de legitimação do virtuosismo das estratégias adotadas no mundo empresarial, amplamente questionado no âmbito acadêmico (KUENZER, 2005; GENTILI, 2005; ANTUNES, 2005; SAVIANI, 2005; LAVAL, 2004).

O processo de reestruturação do modo de acumulação capitalista que acena para a chamada acumulação flexível – tendo no seu cerne o processo de flexibilização e terceirização do trabalho – tem seus reflexos no âmbito da educação, tanto no setor estatal quanto no setor privado, acentuando o processo de precarização do trabalho docente.

Neste artigo, abordam-se os processos de terceirização de serviços como instrumentos de gestão das instituições educacionais do setor público e privado, mostrando a influência da administração

de empresas no universo educacional, as formas como se inter-relacionam as mudanças gerenciais nas empresas, em decorrência do processo de reestruturação produtiva, as mudanças na dinâmica da administração pública, com claros reflexos na administração da educação. Especificamente, a partir de uma pesquisa bibliográfica, comenta também sobre a terceirização do trabalho docente, seja no exercício da carreira profissional, seja nos processos de formação de professores inicial e continuada, mostrando a existência de processos concomitantes e semelhantes, tanto na administração das empresas quanto na administração das instituições educacionais.

### **A TERCEIRIZAÇÃO NO MUNDO EMPRESARIAL**

No Brasil, a história da Administração da Educação apresenta dois enfoques que se tornaram paradigmáticos ao longo do século XX. No primeiro, no qual podemos citar José Querino Ribeiro, a Administração da Escola é vista sob o ângulo da eficiência da administração das organizações. A escola é considerada como uma grande empresa a ser administrada sob os princípios do Fayolismo. O segundo, alicerçado em pioneiros como Anísio Teixeira, Administração da Escola jamais poderia ser ancorada nos princípios da Administração das Empresas, por serem organizações com objetivos diferentes. Isto obviamente não impedia que a fossem utilizadas estratégias e princípios do universo empresarial (MAIA, 2008).

Trata-se de dois enfoques que marcaram as discussões sobre a forma de operacionalização dos sistemas educacionais. Estabelecendo-se uma disputa em termos de visão hegemônica, com recuos e predominâncias, dependendo os contextos e cenários históricos.

Contudo, embora a segunda visão prevaleça nos segmentos intelectuais e acadêmicos, que diante do avanço do neoliberalismo insistem em afirmar que "a escola não é uma empresa" (LAVAL, 2004), a realidade demonstra que a educação tornou-se num grande negócio e vem sendo abordada enquanto tal no setor privado e como tal no setor estatal.

Com as orientações das grandes agências disseminadoras do neoliberalismo no âmbito mundial quanto ao aproveitamento das potencialidades oferecidas pela iniciativa privada em áreas antes abraçadas, principalmente pelo Estado, como saúde e educação,

se institucionalizam nas diversas realidades nacionais mercados educacionais no qual concorrem entre si escolas privadas que lutam pela captação de alunos em diversos nichos de mercado. No âmbito das escolas estatais, incorporaram-se na sua gestão estratégias empresariais de avaliação de desempenho, ranqueamento das escolas, princípios de concorrência entre elas, estratégias pautadas na prevalência da eficiência sobre a relevância.

A escola, seja pública ou privada, tornou-se numa organização que possibilita a emergência de uma série de negócios em mercados de serviços específicos que se entrecruzam e giram em torno dela: livros, material escolar, alimentos, uniformes, formação de professores, conhecimentos em gestão, construção civil, entre outros.

A adoção do trabalho flexível também está penetrando no âmbito educacional, tentando quebrar focos de resistência, a partir do consenso em torno do virtuosismo dos princípios do mercado no atendimento das demandas do cliente-cidadão. Como afirma Castells (1999, p. 339), "a forma tradicional de trabalho com base em emprego de horário integral, projetos profissionais bem delineados e um padrão de carreira ao longo da vida estão sendo extintos de forma lenta, mas indiscutível".

Harvey (1989, p. 144) apontou no clássico "A condição pós-moderna" que a tendência dos mercados de trabalho, era e continua sendo, "reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins".

Na ótica deste autor, os trabalhadores das empresas poderiam ser enquadrados em dois grandes grupos, um central e outro periférico. No central, teríamos um grupo de trabalhadores que diminui cada vez mais, em tempo integral, com maior segurança no emprego e benefícios sociais. Um grupo que precisaria ser adaptável, flexível e móvel.

No periférico, teríamos trabalhadores com mão de obra facilmente disponível no mercado, alvo da subcontratação, da terceirização, do trabalho temporário.

Nesse cenário, para Harvey (1989, p. 143) primaria a "redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário, subcontratado".

Numa perspectiva semelhante, Castells (1999) também visualiza a predominância de um modelo de trabalho pautado

por uma *força de trabalho permanente* e uma *força de trabalho disponível* que pode ser automatizada e/ou contratada/demitida/ enviada para o exterior, dependendo da demanda do mercado e dos custos do trabalho. Esta nova modalidade de trabalho permite a terceirização e a subcontratação como forma de ter o trabalho executado externamente em uma adaptação flexível às condições do mercado (idem).

Entretanto, os estudos de Castells (1999, p. 348), apontam um dado interessante em relação à fragilidade do trabalho permanente, ou do grupo central, na medida em que, segundo o autor, esse grupo embora mais bem-pago e mais estável é submetido a “encurtamento do período de vida profissional” como quadro efetivo da empresa. Os trabalhadores mais velhos com salários mais altos tornam-se um grupo vulnerável substituído por trabalhadores mais jovens, recém formados que aceitam salários menores.

Os manuais de Administração de Empresas, que se encontram em abundância nas prateleiras das livrarias, disseminam amplamente a naturalização das subcontratações visando à eficiência das empresas, possibilitando ganhos de competitividade e flexibilidade seja na produção seja na prestação de serviços.

Consta num desses manuais que a “organização flexível” é uma forma organizacional que propõe a identificação e segregação dos processos produtivos dos processos de apoio, sendo que dentro dos processos produtivos devem-se distinguir os processos que são realmente estratégicos (TACHIZAWA; SCAICO, 1997). A partir dessa identificação, seria possível subcontratar externamente as atividades inerentes aos processos não estratégicos, bem como aqueles processos considerados de apoio aos produtivos, possibilitando que a organização flexível concentre esforços nas atividades estreitamente vinculadas à missão da organização, repassando para terceiros, em regime de subcontratação, as atividades que não agregam valor diretamente aos serviços prestados pela organização.

Conforme o manual em questão, por meio das subcontratações, as empresas teriam como vantagens minimizar as oscilações do volume de trabalho em função da maior ou menor demanda pelos serviços prestados aos órgãos-clientes, bem como se concentrar naquilo que faz bem, contratando de fora o que outras empresas especializadas fazem melhor do que a própria. Acredita-se que os fornecedores poderão executar os trabalhos subcontratados melhor

e a um custo comparativamente menor do que se fosse realizado internamente (TACHIZAWA; SCAICO, 1997).

## **A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

As estratégias de subcontratações e terceirização saem do mundo empresarial e entram no universo educacional, ganhando diversos formatos. Os princípios da reforma do Estado, iniciada no Governo de FHC, arraigaram-se na administração pública brasileira por ser uma tendência mundial impulsionada pela chamada Nova Gerência Pública (ORMOND; LÖFFLER, 1999).

De acordo com Bresser Pereira (1996), Administração Pública Gerencial parte do pressuposto de que chegamos a um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados.

Contudo é evidente que, apesar das inovações e das teorias, a administração pública gerencial conserva princípios da administração burocrática. Para Bresser Pereira (2009), essa "persistência histórica" da burocracia acabou levando à rejeição da hipótese de correlação entre as instâncias políticas – onde o desenvolvimento político levaria a níveis de equilíbrio entre as forças da sociedade civil –, a eficiência da organização do Estado, a adequação de suas instituições e a eficácia do próprio governo em aplicar suas leis. No entanto, o autor destaca que a reforma trata-se de um processo de aprendizado, gradual e, portanto, não deve ser visto como a ruptura total com a burocracia, e que "a combinação de princípios gerenciais e burocráticos deve variar de acordo com as necessidades de cada setor". (BRESSER PEREIRA, 2009, p.216).

Nesta visão, a Nova Administração pública se pautaria pela descentralização administrativa, pela existência de organizações com poucos níveis hierárquicos, organizações flexíveis, pela definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho, pelo controle de resultados e por uma administração voltada ao atendimento do cidadão (BRESSER PEREIRA, 1996).

Para Di Pietro (1999, p. 41), é principalmente dessa atenção voltada para o cidadão, ora chamado de cidadão-cliente, é que o

controle por resultados passa a ser fundamental para a garantia do interesse público, onde “não interessa se os meios ou os procedimentos são os melhores, os fins é que são importantes”.

Assim, assiste-se ao avanço de um novo modelo estatal, o chamado Estado Eficiente, o mesmo que de acordo com o Banco Mundial (1997) é essencial para o desenvolvimento econômico e social não como promotor direto do crescimento, mas como parceiro, catalizador e facilitador, incentivando e complementando as atividades das empresas privadas e dos indivíduos.

De acordo com o relatório “O Estado num mundo em transformação”, produzido por funcionários do Banco Mundial (1997, p. 15)), os governos devem apostar na construção de um Estado Eficiente, vital para a provisão de bens e serviços que permitam “que os mercados floresçam e que as pessoas tenham uma vida mais saudável e feliz”, redefinindo suas funções e ajustando-as à sua capacidade de executar determinadas tarefas.

No cerne de tudo, está a redefinição das funções do Estado, direcionadas para o desmonte de toda a estrutura de atendimento da questão social criada pelo Estado de Bem-estar, e a transferência do atendimento de boa parte das demandas sociais para as forças do mercado e da sociedade (CALDERÓN; MARIM, 2003).

Nesta ótica, o Estado Eficiente, aproveitando as oportunidades que a concorrência no mercado traz, deverá distinguir o que se pode ser fornecido pelo Estado, pelo mercado e pelo setor privado, mas isto com financiamento público. O relatório recomenda que “a utilização habilidosa dos mercados privados competitivos e da atividade voluntária pode apoiar o desenvolvimento e, ao mesmo tempo, reduzir o ônus que recai sobre Estados com escassa capacidade institucional” (idem, p. 63).

Nessa ótica, as parcerias público-privadas seriam formas de terceirização de serviços que antes eram de responsabilidade do Estado, prática usualmente adotada no âmbito da educação para o oferecimento do serviço de creches e de salas de alfabetização de jovens e adultos. Sob esta sistemática, o Estado trabalha com uma rede de fornecedores, subcontratando-os visando à provisão de

serviços públicos. O Estado livra-se do ônus de contratar educadores, construir espaços físicos, operacionalizar diretamente os projetos, passando atuar a partir de grandes metas e resultados cobrados aos parceiros.

Na tentativa de trabalhar a partir da cobrança de resultados e de aproveitamento das atividades do mercado, governos estaduais e municipais terceirizam serviços como a merenda, limpeza, formação continuada de professores, elaboração de projetos pedagógicos, métodos pedagógicos e a elaboração de livros e materiais didáticos.

Dos serviços mencionados, os métodos e as tecnologias educacionais vêm abrindo um mercado promissor, na medida em que na relação custo benefício para muitas prefeituras e governos estaduais torna-se mais prático e eficiente comprar métodos, tecnologias e materiais didáticos prontos, elaborados de acordo com as orientações governamentais, em termos curriculares. Nessa aquisição se inclui a formação continuada dos professores, conduzida por profissionais contratados pela empresa terceirizada. Assim, os professores das redes públicas se tornariam meros operadores dos métodos educacionais e a autonomia – que ainda existem em muitas escolas, para planejar o dia-a-dia das aulas – se perderia na medida em que se afunila mais ainda a separação entre quem pensa e quem executa, próprio do taylorismo.

Semelhante a muitas empresas, o Estado adota assim um modelo de organização flexível que Castells (1999) chama de modelo licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma *grande empresa*, só que neste caso a empresa é o próprio Estado.

No âmbito da Administração Pública, a terceirização seria, pois, conforme Alves (2006), um instrumento utilizado para reduzir ou suprimir a participação do Estado em atividades não-essenciais, buscando diminuição dos gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência da máquina administrativa. Trata-se da descentralização de serviços da atividade-meio da administração pública para uma empresa privada que os executará como sua atividade-fim.

No que diz respeito à subcontratação ou terceirização do trabalho docente, podemos afirmar que ainda não se fez presente no setor público estatal, não há registro de terceirização de professores que atuam em sala de aula. Ou seja, não há registros de prefeituras

ou governos estaduais que tenham adotado a subcontratação de empresas fornecedoras de mão de obra docente. Como apontam estudos Fiod (2005), no setor público esse tipo de terceirização não é muito usual, a precarização se evidencia, entre outros aspectos, nos contratos temporários revelando uma realidade marcada pela instabilidade no exercício da função docente.

### **A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR PRIVADO DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Com uma dinâmica própria, a realidade do setor privado é diferente da escola pública. Nela, a escola é vista enquanto empreendimento empresarial que para ter êxito na concorrência no mercado educacional deve maximizar os recursos, valendo-se para isso das estratégias do mundo empresarial, criando mecanismos para maximizar principalmente a mão-de-obra docente, na medida em que nessa rubrica radica o principal custo das organizações educacionais (BARÃO, 2004).

A subcontratação de empresas fornecedoras de serviços é uma prática que já tem se instaurado nas escolas particulares: segurança, cantinas, limpeza, informática, transporte, métodos educacionais, tecnologias educacionais, entre outros.

Semelhante às empresas, as escolas distinguem as atividades estratégicas e as atividades de apoio, separando aquelas que podem ou não ser terceirizadas.

No Brasil, a subcontratação e a terceirização no segmento educacional constituem-se em práticas com sustentação legal sempre que se restrinjam às chamadas atividades-meio, isto é, atividades não essenciais à missão da empresa (limpeza, segurança, jardinagem, assessoria jurídica, entre outros), sendo proibida a terceirização das chamadas atividades-fim, isto é, o próprio ato de ensinar.

Contudo, a imprensa tem registrado tentativas de terceirização do trabalho docente por meio de empresas ou de cooperativas, que têm sido punidas pela Justiça do Trabalho, num esforço conjunto com o Ministério Público do Trabalho e os sindicatos de professores (CALDERÓN, 2009a).

Ao subcontratar o trabalho docente, a escola deixa de ter vínculo trabalhista com o professor, seu contrato é com a empresa ou cooperativa fornecedora de serviços, eximindo-se da responsabilidade

de pagar aos professores os benefícios sociais decorrentes da legislação de amparo ao trabalhador.

No que tange às cooperativas de mão-de-obra, a Justiça do Trabalho as tem condenado e considerado ilegais pelo fato de serem utilizadas como mecanismo com o explícito fim de evadir impostos e das responsabilidades decorrentes da legislação trabalhista. Ou seja, foi demonstrado na justiça o uso fraudulento das cooperativas criadas para proporcionar benefícios para os empresários da educação e não para os professores.

Como exemplo, podemos citar a condenação, em 2007, do Colégio Paulista, localizado na cidade de São Paulo, por manter professores cooperados como forma de burlar a legislação trabalhista (SINPRO-SP, 2007). Consta no processo que a Juíza Menendez (2007) não encontrou nenhuma diferença entre a cooperativa acusada e uma mera intermediadora de serviços. Os professores não servem à atividade meio, mas são utilizados para a atividade fim, que é lecionar.

A análise do referido processo permite visualizar as sérias consequências para as escolas que optam pela terceirização do trabalho docente por meio de cooperativas fraudulentas. A cooperativa foi condenada a abster-se de fornecer mão-de-obra de trabalhadores a terceiros, para quaisquer atividades, finalísticas ou de meio, sob pena de multa de R\$ 1.000,00 por dia. Por sua vez, a escola foi obrigada a registrar o contrato de emprego, com anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social, a todos os trabalhadores do Colégio Paulista, prazo de 30 dias a contar da publicação da sentença, sob pena de multa diária de R\$ 100,00, por trabalhador sem registro.

Além da proibição de continuar contratando professores por meio de cooperativas, a Justiça também determinou a garantia de emprego, pelo prazo de 12 meses, a contar da publicação da sentença, aos trabalhadores "cooperados", assegurados todos os benefícios trabalhistas, sem deterioração das condições de trabalho.

A indenização foi definida no valor de 2,85 milhões de reais, R\$ 10.000,00 para cada trabalhador. Para o cumprimento da sentença, a justiça decretou a indisponibilidade dos bens dos sócios da empresa e a quebra do sigilo fiscal e bancário dos sócios, do diretor da escola e dos dirigentes e membros da Administração da Cooperativa,

A situação do Colégio transgressor tornou-se mais difícil ainda na medida em que a Justiça decretou que fosse oficiado o Ministério

Público Estadual para a apuração de responsabilidade quanto à ausência de fiscalização no Colégio Paulista por parte da Secretaria da Educação de São Paulo. Da mesma forma, diante do indício de fraude fiscal, a Justiça decretou que fosse oficiada a Receita Estadual e a Receita Federal e também o Ministério Público Federal e Estadual, para as providências cabíveis, quanto a eventuais crimes contra a ordem econômica e tributária. Também determinou que fosse oficiado o MEC, a fim de averiguar o projeto e a coordenação pedagógica do colégio, bem como a regularidade das instalações, da contratação de professores qualificados e outros requisitos para ministrar ensino aos alunos.

A flexibilização do trabalho docente atinge diretamente à educação básica do país não somente a partir da utilização de cooperativas fraudulentas para a terceirização de professores que atuam em escolas privadas, mas também seu uso fraudulento para a terceirização de professores por parte de instituições de educação superior, atingindo diretamente aos professores formadores que atuam nos cursos de formação inicial, seja nos cursos de pedagogia em nível de graduação, ou de formação de professores em nível de licenciatura.

Pesquisa realizada sobre as cooperativas de mão-de-obra docente no âmbito da educação superior permite constatar a existência de vários casos localizados principalmente nas regiões de Brasília, São Paulo e Minas Gerais, os quais têm sido punidos severamente pela Justiça do Trabalho (CALDERÓN; LOURENÇO; MARTINS; MORAES, 2008b).

Outra modalidade de contratação fraudulenta, na forma de terceirização, é o trabalho como pessoa jurídica, no qual o professor é coagido a abrir uma empresa e tornar-se empresário da sua própria força de trabalho.

Estudos apontam a articulação que houve entre os empresários da educação, em inícios de 2004, na tentativa de terceirizar o trabalho docente (CALDERÓN, 2009a; 2009c). Concretamente pretendiam que o professor se tornasse um empresário de sua própria força de trabalho e oferecesse seus serviços ao mercado educacional por meio da emissão de nota fiscal. Em 2004, o ex-presidente do SIEEESP – Sindicato das Escolas Particulares de São Paulo, José Aurélio de Camargo, proprietário do Colégio Pequenoópolis, defendia abertamente o que ele chamava de Projeto “Colégio Brasil Novo”, que visava expandir entre as escolas de São Paulo a contratação de

professores como pessoas jurídicas, prestadores de serviços, cortando os vínculos empregatícios e os benefícios sociais. Dois anos depois desta iniciativa, a Justiça Brasileira proibiu ao referido empresário expor e defender publicamente essa proposta, bem como contratar de professores por outro meio diferente ao vínculo de emprego previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O empresário teria que pagar uma multa de dez mil reais por dia caso descumprisse as obrigações impostas pela decisão judicial.

A terceirização por meio de cooperativas de mão de obras, ou por meio de empresas educacionais, não é permitida pela justiça brasileira. Ou seja, está proibida a terceirização das chamadas atividades-fim.

### **○ OBSERVAÇÕES FINAIS**

Este artigo nos permite levantar cinco questões sobre a Administração da Educação e o trabalho docente, que podem subsidiar a práxis gerencial, bem como as reflexões sobre a realidade educacional no âmbito trabalhista.

A primeira delas é destacar o fato de que os princípios da administração empresarial estão se impregnando cada vez mais na administração pública repercutindo diretamente na administração das escolas e dos sistemas educacionais. Trata-se da expansão hegemônica do neoliberalismo no âmbito da educação. O Estado Eficiente redefine novas estratégias de gestão semelhante às estratégias adotadas pelas empresas no processo de reestruturação produtiva. Vive-se o tempo da eficiência e de reestruturação das relações laborais. Esta realidade exige dos administradores do sistema público contínuo questionamento do pilar da eficiência à luz da relevância e pertinência das opções tomadas.

A segunda, diz respeito aos casos apresentados, os quais permitem visualizar as penalidades, os sérios transtornos judiciais e os conflitos com o Estado em que, as empresas que optam por terceirizar a mão-de-obra docente, acabam se envolvendo. O caso do Colégio Paulistano é um exemplo da rigorosidade da lei, o mesmo que deve servir de alerta aos gestores das instituições educacionais privadas, sejam da educação básica ou do ensino superior.

A terceira, diz respeito aos reais anseios dos empresários da educação existentes por traz das tentativas de terceirização do

trabalho docente, analisadas neste artigo, os quais advogam pela instauração de um mercado educacional, cada vez mais, livre da interferência estatal. Embora exista um consenso no âmbito do Ministério Público, da Justiça do Trabalho e dos Sindicatos de que a atividade-fim não pode ser terceirizada, existem juristas que fazem interpretações contrárias, defendendo que ao punir as empresas que optam por terceirizar via cooperativas ou empresas educacionais estar-se-ia coibindo a livre iniciativa. Argumenta-se também que essa proibição não faz parte da lei fundamental, sendo uma interpretação da Justiça, a mesma pode mudar a partir de uma reforma advinda da sociedade. Nesta lógica, na medida em que a sociedade está aderindo a um sistema flexível, a educação não poderia se manter alheia a essa tendência. As intenções concretas do empresariado e as múltiplas leituras existentes sobre o sistema trabalhista permitem visualizar a pugna existente entre projetos societários. Trata-se da eterna pugna entre o pilar da regulação e o pilar da emancipação (SANTOS, 1995).

Como quarta questão, ressalta-se que diante do consenso neoliberal, o pilar da emancipação exige a luta pela garantia de direitos conquistados, neste caso dos direitos dos docentes trabalhadores. A lei das oito horas de trabalho, os benefícios de proteção social e a proibição do trabalho infantil não foram resultado de um idílico princípio Taylorista "assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado" (TAYLOR, 2007), pelo contrário, foram resultados da irrestrita liberdade de mercado, da primazia do lucro exacerbado, da exploração da mão de obra a baixo e custo, não importando se for de crianças, mulheres em estado avançado de gravidez ou de idosos. Nesse sentido, o combate à terceirização do trabalho docente tem como fortes pontos de apoio à Justiça do Trabalho, Ministério Público do Trabalho e Sindicatos, os quais ficam inertes diante da ausência da denúncia por parte dos professores vítimas de exploração trabalhista, que diante do desemprego preferem se omitir.

Finalizando, o artigo permite visualizar como o processo de terceirização enquanto estratégia de flexibilização do trabalho docente acaba-se impregnando na estrutura educacional, na qual professores terceirizados no âmbito da formação inicial, nas instituições de educação superior, formam alunos para o trabalho terceirizado, formando e formadores envolvidos em teias de

acentuação do trabalho precarizado, terceirizado, da mesma forma como acontecem no mundo empresarial. E apesar disto, assiste-se a um processo de construção de redes e espaços de resistência, de defesa de direitos sociais, de emancipação social, diante da expansão dos ditames neoliberais na educação brasileira.

## RESUMEN

El proceso de reestructuración del modo de acumulación capitalista, específicamente, la llamada acumulación flexible tiene sus reflejos en el ámbito educacional, tanto en el sector estatal como en el sector privado, acentuando los procesos de precarización del trabajo docente. En este artículo se abordan los procesos de tercerización de servicios como instrumentos de gestión de las instituciones educacionales del sector público y privado. A partir de una pesquisa bibliográfica, aborda-se específicamente la tercerización del trabajo docente, sea en el ejercicio de la carrera profesional, sea en los procesos de formación de profesores, inicial e continuada. Los autores muestran la influencia de la administración de empresas en el universo educacional, bien como las formas como se interrelacionan los cambios gerenciales en las empresas – como consecuencia del proceso de reestructuración productiva – con las transformaciones en la dinámica de la administración pública, con claros reflejos en la administración de la educación, revelando procesos concomitantes y semejantes, tanto en la administración de empresas como en la administración de las instituciones educacionales.

Palabras clave: trabajo docente; administración de la educación; tercerización.

## ABSTRACT

The process of restructuring the capitalist mode of accumulation, which motions towards flexible accumulation, is reflected in the sphere of education, in both public and private sectors, accentuating the growing precariousness of teacher's work. This article examines service outsourcing processes as managerial instruments of both public and private sectors educational institutions. Based on a bibliographical research, this article will approach the outsourcing of teacher's work, whether as part of their professional practice, or as part of their initial or continued training development. The authors demonstrate the influence of business administration in the educational universe, as well as the means in which the managerial changes in businesses, due to production restructuring processes, interrelate with the changes in the dynamics of public administration. These changes have direct impacts

## Terceirização ... - Adolfo Calderón et al.

on education management, revealing concomitant and similar processes, both within business administration as well as in the administration of educational institutions.

**Key words:** educational work; education administration; outsourcing.

## REFERÊNCIAS

Antunes, Ricardo. Trabalho e superfluidade. In LOMBARDI, J.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. (orgs). *Capitalismo, trabalho e educação*. Campinas: Editora Autores Associados, p. 35-44.

ALVES, O. Terceirização de serviços na administração pública. In SOUSA JUNIOR, José Geraldo (org.). *Sociedade Democrática, direito público e controle externo*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2006.

BANCO MUNDIAL. *O Estado em um mundo em transformação*. Washington, 1997.

BARÃO, F. Direitos dos professores: visão histórica e ética gerencial. In COLOMBO, S. (org). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina*, São Paulo, editora 34, 1996.

CALDERÓN, A. I. "Educação básica privada: flexibilização e precarização do trabalho docente. *Cadernos de Pesquisa Pensamento Educacional*, Curitiba, v. IV, n. 7, p. 333-353, 2009a.

CALDERÓN, A. I. Terceirização do trabalho docente no Ensino superior privado: entre o compromisso ético com a docência e a realidade trabalhista. In MARTINS, A. (org). *Instituições educacionais: políticas, gestão e práticas profissionais*. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2009b.

CALDERÓN, A. I. Formación y trabajo docente: nuevas exigencias profesionales en el mercado educacional. *Educación*, v. XVIII, n. 34, março, pp. 39-54, 2009c.

CALDERÓN, A. I., MARTINS, F., LOURENÇO, H. da S & MORAES, R. Terceirização na educação superior: o trabalho do docente por meio de cooperativas de mão-de-obra. *Eccos: Revista científica*, São Paulo, v. 10, n. 1/2, p.189-212, jan/jun, 2008.

CALDERÓN, A. I., MARTINS, F., LOURENÇO, H. da S & MORAES, R. Educação Superior: o sindicalismo e as cooperativas de professores. *Universidade e Sociedade*, Brasília, ano XVIII, n. 42, p.149-159, jun, 2008b.

Calderón, A. I. Conselhos municipais: representação, cooptação e modernização da política patrimonialista. In SOUZA, D. B. de. ( org.). *Conselhos municipais e controle social da educação: Descentralização, participação e cidadania*. São Paulo: Xamã, 2008.

CALDERÓN, A. MARIM, V. Participação popular: a escola como alvo do terceiro setor. In SOUZA, D; FARIA, L. (orgs). *Desafios da educação municipal*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CASTELL, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Parcerias na Administração Pública: Concessão, permissão, franquias, terceirização e outras formas. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

GARCIA, C. M. *Formação de professores: para uma mudança educativa*. Lisboa: Porto, 1999.

GENTILI, P. Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais. In LOMBARDI, J.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. (orgs). *Capitalismo, trabalho e educação*. Campinas: Editora Autores Associados, p. 45-59.

GOHN, M. da G. Conselhos municipais de acompanhamento e controle social em educação: participação, cidadania e descentralização? In SOUZA, D. B. de. ( org.). *Conselhos municipais e controle social da educação: Descentralização, participação e cidadania*. São Paulo: Xamã, 2008.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1989.

KUENZER, A. 2005. Exclusão includente e inclusão excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. In LOMBARDI, J.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. (orgs). *Capitalismo, trabalho e educação*. Campinas: Editora Autores Associados, p. 77-95.

SAVIANI, Dermeval. Transformações do capitalismo, do mundo do trabalho e da educação. In LOMBARDI, J.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. (orgs). *Capitalismo, trabalho e educação*. Campinas: Editora Autores Associados, p. 13-24.

LAVAL, Christian. *A escola no é uma empresa. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público*. Londrina: Editora Planta, 2004.

MAIA, G. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da Educação no Brasil. *Revista Brasileira de Política e*

## Terceirização ... - Adolfo Calderón et al.

*Administração da Educação*, v.24, n.1, p. 31-50, jan./abr. 2008

MELO, Marcus André. *Crise Federativa, Guerra Fiscal e "Hobbesianismo Municipal" efeitos perversos da descentralização?* São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 11-20, 1996.

MENENDEZ, L. TERMO DE AUDIÊNCIA DE JULGAMENTO. Processo Nº 00540200604502007. São Paulo: Poder Judiciário Federal, Justiça do Trabalho, Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, 45ª Vara do Trabalho, mimeo, 2007. Disponível em: [http://www.sinprosp.org.br/arquivos/fiap/audiencia\\_30042007.pdf](http://www.sinprosp.org.br/arquivos/fiap/audiencia_30042007.pdf) Acesso em: 11 maio 2010.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência pública. *Revista do Serviço Público*, Ano 50, n. 2, Abr/Jun, 1999.

SINGER, P. Cooperativas de trabalho. Brasília: Ministério do Trabalho e do Emprego, mimeo, 2004. Disponível em: [www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog\\_cooperativatrabalho2.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_cooperativatrabalho2.pdf). Acessado em 01/02/2010

SINPROEP. AD1 perde mais uma vez. Site do Sinproep-DF, 2007. Disponível em: <http://www.sinproepdf.org.br/mostraNoticia.asp?id=168> Acesso em: 11 jul. 2007.

SINPRO-SP. Contratações fraudulentas: cooperativas, terceirização, PJ. Site do Sinpro-SP, 2010. Disponível em: [http://www.sinpro.org.br/guia\\_consultas.asp?mat=73](http://www.sinpro.org.br/guia_consultas.asp?mat=73) Acesso em: 11 maio 2010.

SINPRO-SP. Justiça condena FIAP e Col. Paulista a registrar professores cooperados. Site do Sinpro-SP, 2007. Disponível em: [http://www.sinpro.org.br/noticias.asp?id\\_noticia=734](http://www.sinpro.org.br/noticias.asp?id_noticia=734) Acesso em: 11 maio 2010.

SINPRO-SP. SINPRO-SP aperta cerco contra cooperativas. Site do Sinpro-SP, 2006. Disponível em: [http://www.simprosp.org.br/noticias.asp?id\\_noticia=588](http://www.simprosp.org.br/noticias.asp?id_noticia=588) Acesso em: 11 maio 2010.

SOUZA, D. B. de. (org.). *Conselhos municipais e controle social da educação: Descentralização, participação e cidadania*. São Paulo: Xamã, 2008.

TACHIZAWA, T; SCAICO, O. *Organização flexível. Qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

TAYLOR. F. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 2008.

TEIXEIRA, L. H. G. Conselhos municipais de educação: autonomia e democratização do ensino. *Cadernos de Pesquisa*. V.34 n.123, p. 691 -708, 2004.

Recebido em: março de 2010

Publicado em: setembro de 2010