

**As Redes no Negócio de Educação: exemplos de interdependência  
entre as escolas e seus parceiros de atividades  
extracurriculares esportivas.**

**Autores:**

ANDRE RÍMOLI COSTI;

UNIP – Universidade Paulista

JOÃO GALDINO DA SILVA;

UNIP – Universidade Paulista

**Resumo**

O objetivo do trabalho é a descrição e análise de situações de interdependência entre escolas e fornecedores de serviços para atividades extracurriculares no ramo educacional privado da cidade de São Paulo. Para esse estudo, uma amostra não probabilística de trinta e quatro escolas privadas foi utilizada, e através de questionário fechado, resultados obtidos permitem conclusões importantes para essa análise. Ao se tirar conclusões dessa obra, pretende-se colaborar para que futuras parcerias nesse segmento se estabeleçam, com laços fortes e através de atores que compreendam e atuam de forma sincronizada com o que se espera das relações de interdependência nesse mercado tão crescente e promissor.

**Palavras-chave**

Interdependência, atividades extracurriculares, laços fortes, atores e parcerias.

---

## **1. Introdução**

### **1.1 Tema**

A alta competitividade entre instituições de ensino no segmento privado, fez com que gestores e mantenedores procurassem alternativas a fim de sanar dificuldades e deficiências com relação a serviços extracurriculares esportivos, melhorando sua prestação de serviço. Cada vez mais escolas de Educação Infantil até o Ensino Médio procuram parcerias com academias de ginástica, assessorias esportivas para implantação de escolas esportivas, escolas de idiomas, enfim, alternativas para que sua marca e prestação de serviços possam alcançar diferenciais.

Agregar valor para uma marca, nos dias de hoje, significa maior competitividade, poder de mercado e maior capacidade de satisfação de clientes. Com essas parcerias, as organizações encontraram uma forma de assumir responsabilidades relacionadas a uma prestação de serviços mais completa e abrangente, e ao mesmo tempo, reduzir seus custos não somente com funcionários e impostos, mas também na seleção, recrutamento e controle de qualidade de seus serviços.

Essa prática vem crescendo gradativamente, pois foi a forma encontrada para que algumas escolas pudessem se concentrar em suas atividades-fim, que normalmente não são aquelas direcionadas à organização e estruturação de atividades extracurriculares, e dessa forma não tivessem que se preocupar com as atividades-meio.

### **1.2 Justificativas**

Segundo estudos referentes ao tema, o número de alunos na rede particular de ensino do Estado de São Paulo cresceu 3% em 2012, comparado com aos últimos anos, aponta levantamento do Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo (SIEESP). O percentual representa cerca de 54 mil alunos novos ingressando na escola particular paulista. A pesquisa considera desde o berçário até o último ano do ensino médio. Com o acréscimo, a rede particular alcança, até o ensino médio, um total de 1,8 milhão de alunos, 16% dessa população escolar no Estado. Ele atribui o crescimento à nova condição econômica do País (ADVIVO, 2013).

Algumas escolas podem não possuir espaços adequados para determinadas práticas esportivas, necessitando de adequações para o desenvolvimento dessas e de outras atividades. Com isso, a busca por parcerias nesse segmento se tornou uma necessidade do mercado para uma prestação de serviços mais diferenciada, sendo incorporada e alinhada à filosofia e a adequação do ambiente onde estão acontecendo às atividades.

Essas parcerias podem ajudar na consultoria de empreendimentos físicos, como uma melhor adequação dos espaços para a prática das atividades, profissionais capacitados, prestadores que possam contribuir com recursos, inclusive materiais, para implantação de sistemas de trabalhos voltados para uma melhor qualidade de vida, maior produtividade profissional e bem-estar físico e mental.

Em algumas escolas nem sempre o proprietário (mantenedor) é o diretor na escola (gestor) e aí podem surgir dificuldades na elaboração e organização dessas atividades extracurriculares. Alguns mantenedores são investidores, não tendo experiência na área escolar, experiência essa na área da atuação efetiva.

Os problemas podem estar relacionados desde o recrutamento de profissionais para realizar as atividades extracurriculares, no adquirir materiais específicos e próprios, adequação de ambientes relacionados a esse tipo de prática, que em alguns momentos pode não caracterizar a atividade escolar propriamente dita, aí a importância na busca de algumas parcerias especializadas.

### **1.3 Objetivos**

O objetivo do trabalho é a descrição e análise de situações de interdependência entre escolas e fornecedores de serviços para atividades extracurriculares esportivas. Nesse sentido será o estudo será representado pela seguinte questão:

***Quais são os exemplos de interdependência mais valorizados entre as escolas e seus parceiros de atividades extracurriculares esportivas?***

Ao analisarmos de que forma as relações de interdependência podem mostrar como escolas privadas de educação infantil e fundamental podem se fortalecer, se tornar mais competitiva, tentando sanar o que não tem como recurso, se apoiando em recursos de parceiros em busca de vantagem competitiva e uma melhora na imagem organizacional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Os cursos extracurriculares**

O grande destaque que a atividade extracurricular passou a ter nos anos 1990 decorre das mudanças na economia, na sociedade e no mundo do trabalho. Foi quando se passou a valorizar os processos de aprendizagem em grupos e a dar-se grande importância aos valores culturais que articulam as ações dos indivíduos.

Ferreira (2001) define atividade extracurricular como toda a atividade educacional organizada, sistemática, executada fora do quadro formal para oferecer tipos selecionados de ensino a determinados subgrupos da população. Segundo Gohn (2001), a atividade extracurricular nos anos 1970 era vista como o conjunto de processos delineados para alcançar a participação de indivíduos e de grupos em áreas denominadas extensão rural, animação comunitária, treinamento vocacional ou técnico, educação básica, planejamento familiar, etc. O autor também afirma que a atividade extracurricular tem sempre um caráter coletivo, sendo vivenciada de forma concreta em um grupo, ainda que o resultado do que se aprende seja absorvido individualmente.

Segundo La Belle (apud Torres, 1992, p.20), define-se atividade extracurricular como “toda a atividade educacional organizada, sistemática, executada fora do quadro formal para oferecer tipos selecionados de ensino a determinados subgrupos da população”.

A educação transmitida pelos pais na família, no convívio com os amigos, clubes, teatros, leitura de jornais, livros e revistas, são considerados temas da educação informal. O que diferencia a atividade extracurricular da informal é que na primeira existe a intencionalidade de dados sujeitos em criar ou buscar determinadas qualidades e/ou objetivos.

A educação informal decorre de processos espontâneos ou naturais, ainda que seja carregada de valores ou representações, como é o caso da educação familiar. Conforme Afonso (1992), a educação informal ocorre nos espaços que geram possibilidades educativas no decurso da vida dos indivíduos, como a família, tendo, portanto, caráter permanente.

Para Gohn (2001), um dos supostos básicos da atividade extracurricular é o de que a aprendizagem se dá por meio da prática social. É a experiência das pessoas em trabalhos coletivos que gera um aprendizado. A produção de conhecimentos ocorre não pela absorção de conteúdos previamente sistematizados, objetivando ser apreendidos, mas o conhecimento é gerado por meio da vivência de certas situações-problema. Destaque-se então que a atividade extracurricular tem sempre um caráter coletivo, passa por um processo de ação grupal, é

vivida como práxis concreta em um grupo, ainda que o resultado do que se aprende seja absorvido individualmente.

A educação não formal designa um processo com quatro campos ou dimensões, que correspondem a suas áreas de abrangência: “o primeiro envolve a aprendizagem política dos direitos dos indivíduos enquanto cidadãos, isto é, o processo que gera a conscientização dos indivíduos para a compreensão de seus interesses e do meio social e da natureza que o cerca, por meio de atividades grupais. O segundo, a capacitação dos indivíduos para o trabalho, por meio da aprendizagem de habilidades e/ou desenvolvimento de potencialidades. O terceiro, a aprendizagem e o exercício de práticas que capacitam os indivíduos a se organizarem com objetivos comunitários, voltados para a solução de problemas coletivos cotidianos. O quarto, e não menos importante, é a aprendizagem dos conteúdos da escolarização formal, escolar, em formas e espaços diferenciados. Aqui, o ato de ensinar se realiza de forma mais espontânea, e as forças sociais organizadas de uma comunidade têm o poder de interferir na delimitação do conteúdo didático ministrado, bem como estabelecer as finalidades a que se destinam àquelas práticas” (GOHN, 2001).

## **2.2 Painel de análise do ramo educacional na perspectiva de redes.**

Segue um painel sobre trabalhos da área de educação que investigaram o tema na perspectiva de redes.

Um dos ramos que mais parece estar vulnerável e que poderia se beneficiar da formação de redes é o de educação, pois existem interesses de vários atores, como alunos, pais, governo, transporte, que demandam produtos e serviços relacionados alimentação, cuidados médicos, sincronia com as atividades extras, etc. Essa característica enseja uma análise de situações problemáticas nesse ramo segundo a abordagem de redes, pois com um mercado que tenta atender a demanda de competências e soluções para nosso cotidiano, a busca por parcerias cada vez se faz mais necessária.

Para Roche (2002) as escolas, com a escassez das aulas de educação física escolar na grade curricular, a necessidade de um complemento na formação dos alunos abriu portas para o trabalho o estabelecimento de parcerias.

Sabendo que a qualidade de vida é uma das coisas mais valorizadas nos dias de hoje, a busca por práticas extras está sendo muito intensa nos grandes centros e quanto o menor deslocamento e maior confiança no espaço em que a atividade é proposta maior a possibilidade de adesão a um programa, e o fato do desenvolvimento das atividades

acontecerem dentro de um ambiente escolar, de conhecimento de pais e alunos, pode significar uma maior comodidade, com isso, uma maior aderência a essas atividades, fortalecendo o ambiente escolar onde a proposta está inserida.

A busca por parcerias na área escolar está relacionada à implantação de escola de esportes, escolas de idiomas, ou seja, cursos extracurriculares, que complementam a formação. Múltiplas vivências que formarão um cidadão mais crítico e consciente sobre seus direitos e deveres, além do aprendizado do convívio em grupo, respeitando as diferenças (DARIDO, 2005).

Para Giosa (2003), com o compromisso de cumprimento de calendários e estrutura pedagógica, muitas escolas têm dificuldade de organizar o trabalho extracurricular. Segundo Tamayo (2001), o significativo aumento da violência em nossas cidades, fez com que as pessoas cada vez mais se recolhessem em ambientes que lhes dão segurança. A criação de atividades extracurriculares em Escolas e Colégios gerou mais uma vertente de trabalho. Na busca pela melhor adequação das atividades, gestores e mantenedores buscam parceria que possam desenvolver essas atividades dentro do ambiente escolar, complementando possíveis deficiências estruturais no próprio ambiente escolar. O conforto de sua atividade física diária pode fazer toda diferença, já que o estresse, distância, trânsito e a própria violência estão afastadas desse grupo (SANTOS et al, 2006).

Segundo Russo (2007) ao solicitar essas prestações de serviços, as organizações encontraram uma forma de assumir responsabilidades relacionadas a uma prestação de serviços mais completa e abrangente, e ao mesmo tempo, reduzir seus custos não somente com funcionários e impostos, mas também na seleção, recrutamento e controle de qualidade de seus serviços. Ainda o autor argumenta que essa prática vem crescendo gradativamente, pois foi a forma encontrada para que algumas organizações possam se concentrar em suas atividades-fim, que normalmente não são direcionadas à organização e estruturação de atividades extras, e dessa forma não tivessem que se preocupar com as atividades-meio.

Devido à queda de rendimento da qualidade de ensino das instituições públicas, escolas privadas se estabeleceram no mercado a fim de atender uma demanda carente de bons serviços, na tentativa de atender uma demanda de clientes em busca de um serviço de melhor qualidade.

O número de alunos matriculados na rede particular de ensino em todo País aumentou 24% desde 2007. A tendência é que o brasileiro invista 13,5% a mais em educação em 2012. Este é o levantamento divulgado pelo Ibope. De acordo com a pesquisa, o gasto total das famílias exclusivamente com mensalidades de escolas e universidades atingirá 49,5

bilhões de reais este ano, superando os 43,6 bilhões de reais no ano anterior. O gasto per capita passará de R\$ 267,68 para R\$ 303,92, um aumento de 13,53%. (Fonte: PORTAL DA EDUCAÇÃO). Ainda o site aponta que a classe A deverá investir 10,68 bilhões de reais (21,5%); a classe B R\$ 28,87 bilhões (58,26%); e a classe C ficará com R\$ 9,25 bilhões (18,67%) do total previsto. O restante, 750 milhões de reais (1,53%), ficará com as classes D e E. Observa-se, segundo dados do INEP, uma redução de aproximadamente 935.000 matrículas na rede pública e um acréscimo de aproximadamente 358.000 matrículas na rede privada entre 2010 e 2011.

Os números ainda mostram também que a ampliação de vagas da rede federal está desafogando a rede estadual e que a ampliação da remuneração da classe C permitiu que as famílias investissem na educação privada, confirmando o aumento de 4,7% das matrículas nesta rede em 2010, e de 24% desde 2007.

Mais da metade dessas escolas não possuem espaços adequados para determinadas práticas extracurriculares, necessitando de adequações. Com isso, a busca por parcerias no ramo escolar pode ser um recurso para uma prestação de serviços mais diferenciada, sendo incorporada e alinhada à filosofia e a adequação do ambiente onde estão acontecendo às atividades.

Melo de Carvalho (1985), diz tratar-se de uma rede complexa de cruzamentos que se abrem na nossa frente e onde cada um vai encontrar na modalidade escolhida aquilo que, no momento, mais interessa e convém para a sua personalidade, querendo então participar da atividade.

Ainda o autor propõe que não se trata de mera alternância entre momentos em que os alunos fazem o que querem e momentos em que fazem o que o professor manda, e sim da atribuição de responsabilidades que possam ser exercidas de forma produtiva em cada contexto e situação de ensino e aprendizagem. Essa localização de atribuições inclui, entre outras, questões sobre a organização do espaço e do tempo de trabalho, as metas e formas de aprendizagem, e as articulações entre os interesses e as possibilidades reais de desenvolvimento.

Para Matias (2010) quanto o maior confiança no espaço em que a atividade é proposta, maior a possibilidade de adesão a um programa. O fato do desenvolvimento das atividades acontecerem no ambiente escolar, local esse de conhecimento dos alunos, pais e responsáveis, pode significar uma maior comodidade e segurança, com isso, uma maior aderência a essas atividades, fortalecendo o ambiente escolar, trabalhando em específico o interesse dos interessados.

A busca por uma prestação de serviços de maior qualidade acaba envolvendo profissionais ou empresas especializadas, não só para a aplicação das atividades, mas para o gerenciamento como um todo, podem ser um facilitador para a melhora do desenvolvimento dessas atividades.

Para Russo (2007), a organização dessas parcerias se torna um importante gerador de empregos e oportunidades profissionais, além de melhorar a imagem organizacional. Ainda o autor diz que agregar valor para uma marca na área educacional, nos dias de hoje, significa maior competitividade comercial, poder de mercado e maior capacidade de satisfação de clientes.

Ao analisar o segmento escolar privado, percebe-se que existem premissas que integram todos os processos dentro dessa mesma área, indicando uma possível gestão na perspectiva de redes, como o compartilhamento de informações, vínculos de confiança que são necessários para a realização das atividades e interesses sociais e econômicos.

As parcerias que se consolidam na área escolar estão relacionadas a atender uma necessidade que cada ator não possui individualmente, mas podem dispor deles no grupo de parceiros, o que, possibilitaria a entrega de serviços de melhor qualidade aos públicos interessados.

Evidenciam-se sinais de confiança na construção desses ambientes, pois além do vínculo com a instituição, existem os vínculos com diferentes atores interessados nessas parcerias, que veem nelas resultados satisfatórios para os envolvidos (RUSBULT et. al, 2002).

Em busca de uma solução para uma possível defasagem estrutural, cada vez mais escolas privadas de Educação Infantil até o Ensino Fundamental procuram parcerias com academias de ginástica, assessorias esportivas para implantação de escolas esportivas, escolas de idiomas, enfim, alternativas para que sua marca e prestação de serviços possam se tornar cada vez mais fortes (TAMAYO, 2001). No próximo item apresentamos um painel de trabalhos brasileiros sobre a aplicação da teoria de redes no ramo educacional, para verificar a tendência, as convergências e os pontos que permanecem em aberto. Desta forma, torna-se importante discutir o conceito de rede.

### **2.3 O conceito de rede**

O cenário que se desenha no início do século XXI aponta para uma mudança organizacional, no sentido de que as organizações estão operando cada vez mais sob a forma

de redes dinâmicas e abertas. As redes são viabilizadas pela complementaridade de múltiplas atividades e pela comunhão de valores e princípios.

Em seu conjunto constituem verdadeiros ecossistemas, onde seus integrantes, conscientes de sua interdependência, investem também significativamente na qualidade de suas relações (BARROS NETO, 2001).

Relações de interdependência estão muito relacionados a afetividade, sintonia de pensamentos, afinidades estabelecidas por interesses pessoais e profissionais. Esse processo, aliado às possibilidades que o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, permite que se vislumbre uma nova era para as organizações. Estas se tornam agentes de desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade em bases verdadeiramente sustentáveis, contemplando simultaneamente os aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e ambientais. Com isso, pode proporcionar aos atores um melhor complemento de suas deficiências dentro de um processo, seja na elaboração de um produto ou na prestação de serviços, podendo ficar evidentes fortes graus de redes de negócios, através da interdependência dos processos (RUSBULT et. al, 2002).

Castells (1999) cita que a questão de atuar em redes levanta questões importantes, mencionando que determinados comportamentos e atitudes, são praticados em formas de ações, que muitas vezes são influenciados pela posição de cada ator na rede em que ele está inserido. Ainda o autor define redes como a integração de diversos atores, que são conectados por laços. Todas as empresas, de alguma forma, estão organizadas em redes, porém, algumas estruturas estão mais bem definidas do que outras.

As interdependências estão relacionadas ao compartilhamento de informações entre os atores, evidenciando a necessidade e o comprometimento entre os mesmos na realização de determinada tarefa. Ainda em sua obra, vínculos de confiança são estabelecidos a partir do compartilhamento de ideias, recursos, possibilitando que parceiros se apoiem em recursos de terceiros, assim, desenvolvendo novas competências para seu estabelecimento. Constatam que a rede pode ser encontrada inclusive no ambiente onde a empresa está inserida, ou seja, uma rede onde se encontre organizações, cenário este onde se podem incluir os distribuidores, os fornecedores e concorrentes (GRANDORI, 1995).

As relações de interdependência podem mostrar de que forma que as escolas privadas de educação infantil e fundamental podem se fortalecer, por meio de tentar sanar o que não tem como recurso, se apoiando em recursos de parceiros.

Para Nohria (1992), as redes não são estruturas limitadas, e com o passar do tempo, elas podem ser aumentadas, integrando a sua estrutura, novos laços, porém, isso apenas

ocorrerá, caso exista troca de informações entre estes atores, de tal modo que eles utilizem entre si, formas de comunicação mutáveis para interagirem. Ainda o autor cita que alguns motivos contribuem para que as empresas passem a atuar no formato de redes, e estes principais motivos, podem ser caracterizados pela mudança constante do ambiente empresarial e também pelo fato de empresas menores se aliarem a outras, devido as suas limitações, dentre outros fatores. Nohria e Eccles (1992) também reconhecem que o modelo no qual as empresas estão inseridas atualmente, é o modelo de redes, formato no qual existem ligações entre todos os atores.

Com base nos conceitos de redes fornecidos, compreende-se de forma objetiva do que se trata uma rede de empresas, como elas se configuram, o que as compõem e quais suas principais características. Peci (1999) afirma que o cenário competitivo se altera de forma constante. O modelo de organização hierárquica da época fordista se tornou estático e obsoleto, o que não combina com o atual ambiente empresarial, que passa por mudanças latentes, devido ao avanço tecnológico atual. Novos modelos de arranjos organizacionais estão emergindo nos segmentos mais diversos, modelos estes que podem ser caracterizados pelas denominadas redes.

### **3. Metodologia**

A população utilizada nesta pesquisa incluiu trinta e quatro escolas privadas, localizadas na cidade de São Paulo, que possuem terceirização de atividades esportivas extracurriculares. Foi realizada inicialmente uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório, para se analisar o fenômeno pesquisado.

Mediante essas estratégias, pretende-se identificar quais fatores na interdependência desse segmento de parcerias são determinantes para o estabelecimento de tais parcerias, caracterizando assim uma rede de negócios, avaliando qual a situação dessas escolas antes e depois do estabelecimento dessas parcerias. Para isso, as escolas responderam a seguinte pergunta: Qual dessas relações de interdependência a escola admiti ser mais importante em sua organização, no estabelecimento de parcerias? As opções foram:

- Confiança;
- Cooperação;
- Comprometimento;

- Comunicação;
- Compartilhamento de informações.

Segundo Piovesan et. al (1995), a pesquisa exploratória costuma ser aplicada em um estudo preliminar do problema de pesquisa que será desenvolvido, contribuindo para que as pesquisas sequenciais possam ser realizadas com maior precisão de detalhes. Ainda Piovesan (1995), a pesquisa exploratória pode ser concebida de diversas maneiras, onde em alguns casos, uma pequena amostra oferece ao pesquisador, a possibilidade de encontrar o seu problema de pesquisa e criar as suas hipóteses, contribuindo para que ele defina as questões que mais precisam ser investigadas.

Clemente (2007) vai além e afirma que uma pesquisa se torna exploratória quando ela envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com participantes que estão em contato com determinado fenômeno ou práticas que são as fontes que geraram o problema de pesquisa. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão generalizada de determinado fato acontecimento.

O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. A entrevista está presente em pesquisas de comunicação interna e comportamento organizacional (CURVELLO, 2000), levantamentos históricos e biográficos (MARQUES DE MELO e DUARTE, 2001), processos jornalísticos (PEREIRA JR., 2000) e em vários outros tipos de estudo, usada como base ou conjugada com diferentes técnicas, como observação, discussão em grupo e análise documental.

Para Richardson (1999) a entrevista fechada é realizada a partir de questionários estruturados, com perguntas iguais para todos os entrevistados, de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre respostas. Exigem distanciamento do entrevistador, que cumpre a função de obter respostas para as questões propostas, sem discussão sobre elas.

#### **4. Os exemplos que suportam a afirmativa**

Um estudo elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC), em 2004, a partir do cruzamento dos resultados do Exame Nacional do Ensino Médio de 2003 (Enem) e das respostas dos participantes ao questionário socioeconômico do Exame, mostra como essas atividades são importantes. De acordo com ele, o acesso a atividades extracurriculares pode representar uma diferença positiva no

desempenho escolar. Ele apontou que a média na prova objetiva do Enem dos estudantes que frequentaram cursos de língua estrangeira, informática e pré-vestibular, por exemplo, foi de até 17 pontos acima da atingida por alunos que tiveram pouca ou nenhuma oportunidade de fazer esses cursos. Na escala utilizada de zero a cem, a pontuação média para a primeira situação foi de 62 e, no segundo, 45.

No ramo educacional, as atividades extracurriculares se tornam cada vez mais evidente. Devido à escassez de tempo por parte de pais e responsáveis, com as rotinas principalmente de trânsito dos grandes centros, muitas escolas estão investindo em atividades extracurriculares como Escola de Esportes, atividades teatrais, idiomas, tentando contribuir para o desenvolvimento de seus alunos.

A busca por uma prestação de serviços de maior qualidade acaba envolvendo profissionais ou empresas especializadas, não só para a aplicação das atividades, mas para o gerenciamento como um todo, podem ser um facilitador para a melhora do desenvolvimento dessas atividades. A mídia está presente no cotidiano dos alunos, transmitindo informações, alimentando um imaginário e construindo um entendimento de mundo.

Essa constatação de que o afastamento se dá exclusivamente no âmbito escolar nos leva a crer que não há correlação com o desinteresse dos alunos pelas atividades extracurriculares, mas uma distância entre o que eles procuram e o que a escola oferece (ARROYO, 2001).

Ainda Arroyo (2001) cita que atualmente são inúmeras atividades as extracurriculares como dança, futebol, tênis, natação, violão, música, judô, karatê, inglês, espanhol, computação, entre outras. Essas atividades são fundamentais para as crianças adquirirem bons hábitos, aprenderem a trabalhar em equipe e servem de base para o aprendizado. Ainda os especialistas apontam que essas atividades estimulam a criança a descobrir novas habilidades e competências. (FONTE SITE FILHO E CIA/UOL, 2012).

Isso pode projetar uma melhor prestação de serviços para alunos e pais de alunos, além de parcerias sustentáveis entre os atores, mostrando graus elevados de interdependência, com necessidade de compartilhamento de suas experiências, informações e estruturas em busca da excelência na prestação de serviços, e com isso, desenvolver uma imagem organizacional mais consolidada gerando vantagem competitiva para a escola.

## **5. Análise e comentários dos dados da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em 34 (trinta e quatro) escolas particulares, localizadas na região da Grande São Paulo, através de questionário respondido pelos seus gestores. Agrupados todos os dados, foi possível medir 5 (cinco) fatores importantes e apresentado pela revisão de literatura realizada nessa obra com base na seguinte pergunta:

“Qual dessas relações de interdependência a escola admiti ser mais importante em sua organização, no estabelecimento de parcerias?”

Como resultado da pergunta, obtivemos as seguintes respostas: 12 (dez) Confiança, 3 (duas) Confiança, 7 (sete) Comprometimento, 4 (três) Comunicação e 8 (oito) Compartilhamento de informações (Gráfico1)

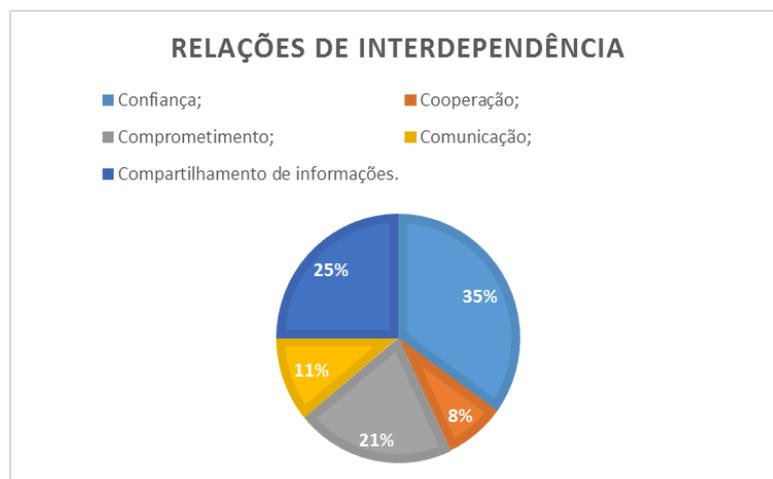


Gráfico 1 – Relações de Interindependência - Autor

Com base nos resultados, verificamos que todas as variáveis têm importância para as escolas, porém é significativo a Variável de Confiança com 35% (trinta e cinco por cento), validado pela necessidade de confiar em quem se está disponibilizando seus clientes (alunos) e abrindo as portas de sua empresa para que um terceiro venha desenvolver atividades técnicas, usando seu espaço físico e sua marca.

Interessante a variável em 2º. lugar, o Compartilhamento de Informações com 25% (vinte e cinco por cento), demonstrando maturidade e parceria entre as escolas e seus parceiros com a disponibilização e troca de informações como forma de maior possibilidade de sucesso no modelo de trabalho em conjunto.

E em 3º. Lugar vemos o Comprometimento com 21% (vinte e um por cento), o qual foi explicado pela necessidade das partes honrarem com os compromissos assumidos em

questão de qualidade técnica, transparência nos processos e busca do resultado desejado por ambas as partes.

Desta forma, verificamos que das cinco variáveis pesquisadas, os dados apontam para uma necessidade de confiança entre essas parcerias. As demais variáveis apresentaram-se como fatores importantes, foi a Confiança com 35 (trinta e cinco por cento) que apresentou ser o grande desejo das 34 (trinta e quatro) empresas pesquisadas, validando-se as palavras de Grandori (1995), de que é confiança a variável mais dominante.

## **6. Conclusões**

Este artigo assumiu como objetivo, verificar o grau de interdependência nas parcerias entre escolas privadas da cidade de São Paulo e atividades extracurriculares realizadas por empresas externas. Para tal, esta análise apoiou-se num conjunto de variáveis que contemplam o conceito de redes de negócios, direcionando o estudo para palavras de importância e suma relevância no estabelecimento dessas parcerias.

Realizaram-se, em primeiro lugar, uma revisão de literatura, que analisou a viabilidade da análise da interdependência, as definições de rede como referencial teórico dessa obra. Nessa análise, o trabalho empírico envolveu resultados no sentido de responder aos objetivos propostos da obra. Deste estudo surgiram alguns resultados. Em primeiro lugar, verificou-se que em geral as escolas particulares veem, em sua maioria, a confiança como preponderante na relação de interdependência. Outra ponderação importante é o compartilhamento de informações, pois assim, os gestores entrevistados percebem crescimento e vínculo social importantes nessas relações. Os gestores das escolas entrevistadas consideram esses graus de interdependência situações fundamentais no estabelecimento dessas parcerias.

Este estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente ao nível da amostra que foi não probabilística, e de conveniência, o que limita a possibilidade de extrapolação para a totalidade de escolas particulares que possuem parcerias extracurriculares em suas organizações. Outra limitação deste estudo está relacionada com a escassa abrangência demográfica. A amostra foi recolhida por conveniência tendo-se centrado essencialmente na cidade de São Paulo.

Apesar das limitações identificadas, e de outras que podem ser apontadas, considera-se que o estudo realizado permitiu avaliar as relações de interdisciplinaridade entre escolas particulares e atividades extracurriculares na cidade de São Paulo. Futuras investigações

poderiam utilizar amostras mais amplas quer incidindo outras empresas, regiões da cidade de São Paulo ou até outros estados de nosso país.

Dada à importância do tema, considera-se que muito há ainda que percorrer no campo da investigação nesta área sendo, portanto, um campo fértil de trabalho para outros investigadores.

### Referências Bibliográficas:

AFONSO, A. J. **Sociologia da educação não escolar**: Reatualizar um objeto ou construir uma nova problemática? In: ESTEVES, A. J. A sociologia na escola – professores, educação e desenvolvimento. Porto: Afrontamento, 2001.

ARROYO, M. A universidade e a formação do homem. In: SANTOS, G. A. Universidade formação cidadania. São Paulo: Cortez, 2001. p. 33-50.

\_\_\_\_\_. Educação e exclusão da cidadania. In: BUFFA, E. Educação e cidadania: quem educa o cidadão? São Paulo: Cortez, 2000.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Teorias da administração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BETTI, I. C. R.. Esporte na escola: mas é só isso, professor? Revista Motriz, Rio Claro, 1999.

BRASIL, Panorama. **Classe C alavanca escolas particulares**. 2013. Disponível em: <<http://www.panoramabrasil.com.br/economia/classe-c-alavanca-escolas-particulares-id92542.html>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

CASTELLS, Manuel. La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. Vol 1. Madrid: Alianza Editorial, 1996.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. 1.

CLEMENTE, Fabiane apud GIL, A. C. (2007). Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos. Sítio Administradores <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>>. Acesso em 26 de agosto de 2013.

COLLI, Juliana; A Trama da Terceirização: São Paulo: Unicamp, 2000.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. Marketing esportivo. 2a Ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blucher, 1976.

CUNHA, Antônio Eugênio. **Educação privada cresce no País. Dirigente aponta aumento dos investimentos**. 2014. Disponível em: <<http://direcionalescolas.com.br/2014/01/09/educacao-privada-cresce-no-pais-dirigente-aponta-aumento-dos-investimentos/>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

- CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. São Paulo: Scortecci, 2002.
- DARIDO, S. C.; RANGEL, I. C. A. Educação Física na escola: implicações para a prática pedagógica. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.
- FERREIRA, N. T. Trabalho, educação e desporto. In: VARGAS, A. Desporto e tramas sociais. São Paulo: Sprint, 2001.
- GRANDORI, Anna, SODA. Giuseppe. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v.16, n.2, p.183-214, 1995.
- KARDEC, Alan; Carvalho, Claudio *Gestão Estratégica e Terceirização*: Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2007.
- GIOSA, A. Lívio; *Terceirização: Uma abordagem estratégica*: São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GOHN, M. G. Educação não formal e cultura política. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARQUES DE MELO, José; DUARTE, Jorge (Org.). *Memória das ciências da comunicação no Brasil: os grupos do Centro-Oeste*. Brasília: UniCEUB, 2001.
- MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATIAS, Neyfsom C. F. A importância de políticas públicas além da escola formal para o desenvolvimento infantil e adolescente: Uma revisão de literatura. *Revista Interação Psicológica*, 2010.
- MELO DE CARVALHO, A. *Violências no desporto*. Lisboa: Livros Horizonte, 1985.
- MULLIN, Bernard, HARDY Stephen, SUTTON, Willian. *Marketing Esportivo*. 2a Ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.
- NASSIF, Luis. **O aumento do número de alunos em escolas particulares**. 2012. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/blog/luisnassif/o-aumento-do-numero-de-alunos-em-escolas-particulares>>. Acesso em: 26 ago. 2013.
- NOHRIA, N; ECCLES, R. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School, 1992.
- PECI, Alketa. Emergência e proliferação das redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. In: XXIII Encontro ENANPAD, Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999.
- PEREIRA JR., Alfredo Eurico Vizeu. *Decidindo o que é notícia: os bastidores do*

telejornalismo. Porto Alegre: EdipucRS, 2000. (Coleção Comunicação, 2.).

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Rita apud THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G.(1995). **Pesquisa exploratória:** procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Sítio Scielo Public Health. Disponível em: <[http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S003489101995000400010&script=sci\\_arttext&tlng=](http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S003489101995000400010&script=sci_arttext&tlng=)>. Acesso em 26 de agosto de 2013.

PITTS, Brenda G. & STOTLAR, David K. Fundamentos do marketing esportivo. São Paulo: Phorte, 2002.

PORTAL DO PROFESSOR. **Atividades extracurriculares beneficiam alunos e professores.** 2010. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=954>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHE, Fernando Paris. Gestão Desportiva. 2a Ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RUSBULT, C., VAN LANGE, Paul A. M. Interdependence, interaction, and relationships. Annual. Rev. Psychologic. 2003.

RUSSO, M. Giuseppe; Guia Prático de Terceirização: Como elaborar um projeto de terceirização eficaz: Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2007.

SANTOS, S. C.; KNIJNIK, J. D. Motivos de Adesão à Prática de Atividade Física na Vida Adulta Intermediária. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, São Paulo, 2006.

SASSAKI, R. K. Inclusão. Construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

TAMAYO, A.; CAMPOS, A. P.; MATOS, D.; MENDES, G.; SANTOS, J.; CARVALHO, N. A influência da atividade física regular no auto-conceito. Estudos de Psicologia, Natal, 2001.

THOMAS, J.R.; JACK, K.N.; SILVERMAN, S. **Métodos de pesquisa em atividade física,** 5º Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TORRES, C.A. A política de Educação não-formal na América Latina. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.