

Carleno Alcides Amorim Quintino

**TRABALHADORES TERCEIRIZADOS NA UFPR LITORAL:
DESAFIOS NO PROCESSO DA GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof.^a Carla Cristina Dutra Burigo, Dr.^a

Florianópolis
2015

Q7p Quintino, Carleno Alcides Amorim
Trabalhadores terceirizados na UFPR Litoral: desafios no processo da
gestão / Carleno Alcides Amorim Quintino; orientadora, Carla Cristina
Dutra Burigo. - Florianópolis, SC, 2015.
89 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em
Administração Universitária.

Inclui referências

1. Terceirização. 2. Comprometimento. 3. Gestão Universitária. I.
Burigo, Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Carleno Alcides Amorim Quintino

**TRABALHADORES TERCEIRIZADOS NA UFPR LITORAL:
DESAFIOS NO PROCESSO DA GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 22 de dezembro de 2015.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária – Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Banca Examinadora:

Prof.^a Carla Cristina Dutra Burigo, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Claudio José Amante, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof. Valdo José Cavallet, Dr.
Universidade Federal do Paraná – Brasil

Aos meus Pais e Irmãs.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir e por fazer que pessoas importantes na concretização deste sonho cruzasse o meu caminho.

Aos meu pais, Carlos e Leoni.

Às minhas irmãs Claudia, Claudiane e Juliana.

Aos gestores Diretor e Vice-Diretor da UFPR Litoral pelo irrestrito apoio.

A toda equipe de trabalho do financeiro, patrimônio e almoxarifado da UFPR Litoral, técnicos e terceirizados.

A Murilo Duarte Feitosa colega e amigo que assumiu meus afazeres em decorrência de meu afastamento para a dedicação ao mestrado.

A Profa. Dra. Carla Cristina Dutra Burigo, minha orientadora, por ter aceitado me guiar nessa empreitada, pelos ensinamentos, palavras de conforto e pela dedicação na construção deste Trabalho.

Ao Prof. Dr. Pedro Antonio de Mello, Coordenador e professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, por todos os momentos vivenciados.

À equipe de orientação da Professora Carla.

À Banca Examinadora pela atenção e colaboração a este Trabalho.

À toda equipe de profissionais do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender como se constitui o processo de terceirização na UFPR Litoral na visão dos gestores, com vistas ao sentimento de comprometimento dos trabalhadores terceirizados. A pesquisa é um estudo de caso, exploratório, descritivo, realizado na UFPR Litoral e na UFPR por meio de uma abordagem qualitativa de coleta e de análise das informações. Foi utilizada uma entrevista semi-estruturada. Os entrevistados, na maioria, manifestaram conhecer o processo de construção da UFPR Litoral tendo como motivo a necessidade de desenvolvimento da região. Concebem a universidade tanto como um espaço de formação de profissionais como um espaço para o desenvolvimento humano, da ciência como também uma instituição para atender as demandas do mercado. A gestão universitária foi concebida pelos gestores no sentido de processo de mandato. Para a maioria, o processo de terceirização foi uma ação que veio para resolver os problemas da universidade em relação a falta de pessoal. Na relação de trabalho e na prevalência do sentimento de comprometimento destes trabalhadores, os gestores atentaram em avaliar essa relação como sendo positivo e qualificando como boa. Os gestores não negam aspectos de injustiça com a categoria de trabalhadores e o rígido controle a qual são submetidos, porém alegam que nada podem fazer. Sendo assim, este Estudo evidencia a seguinte contradição: Ao mesmo tempo que o Gestor concebe que o trabalhador terceirizado é comprometido com a UFPR Litoral, este comprometimento é negado ao situá-lo como um prestador de serviços. A terceirização é um real desafio para o processo de gestão diante do imperativo da racionalidade instrumental de seus contratos.

Palavras-chave: Terceirização. Comprometimento. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This study aims to understand the outsourcing process in UFPR Litoral by viewing the sense of commitment of outsourced workers. This research is a case study, both exploratory and descriptive, held at UFPR Litoral and UFPR, through a qualitative approach to collecting and analyzing information. A semi-structured interview was used. Respondents mostly expressed knowledge of the process of construction of UFPR Litoral understanding the reason as the need for development of the region. They consider the university both a professional training ground, as well as a space for human development, for science, and also an institution to meet the demands of the market. Managers designed the university management in terms of the mandate process. For most, the process of outsourcing was an action that came to solve the problems of the university in relation to lack of staff. On the relationship between work and the prevalence of this sense of employee's commitment, managers attempted to assess and qualified this relationship as positive and good. Managers do not deny aspects of injustice in the category of workers and their strict submission controls, but claim that they can do nothing. Thus, this study highlights the following contradiction: While the manager sees that the outsourced worker is committed to UFPR Litoral, this commitment is denied an opportunity to situate it with a service provider. Outsourcing is a real challenge for the management process on the imperative of instrumental rationality of their contracts.

Keywords: Outsourcing. Commitment. University Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CECOM – Central de Compras
COUN – Conselho Universitário
DAAST – Divisão de Acompanhamento e Avaliação de Serviços Terceirizados
DSG – Departamento de Serviços Gerais
EAD – Educação a Distância
FUNPAR – Fundação da Universidade Federal do Paraná
ICH – Interações Culturais-Humanísticas
PA – Projeto de Aprendizagem
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PIB – Produto Interno Bruto
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PPP – Projeto Político Pedagógico
PRA – Pró-Reitora de Administração da Universidade Federal do Paraná
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFPR Litoral – Universidade Federal do Paraná Litoral

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Caminho Teórico do Estudo	22
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Lista de Cursos de Graduação e de Técnico de Nível Superior da UFPR Litoral (2015).....	27
Quadro 02 - Sujeitos da Pesquisa	48
Quadro 03 - Sujeitos da Amostra da Pesquisa.....	49
Quadro 04 - Categorias e Conteúdos Básicos da Pesquisa.....	50

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS	19
1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - LITORAL.....	25
2 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	31
2.1 SUBJETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....	34
3 POLÍTICA PÚBLICA DA TERCEIRIZAÇÃO	41
4 CAMINHO METODOLÓGICO	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	49
5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	51
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	51
5.2 A UFPR LITORAL.....	52
5.3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	58
5.4 A POLÍTICA PÚBLICA DE TERCEIRIZAÇÃO.....	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE.....	83
APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Informações.....	85
ANEXO	87
ANEXO A – Organograma da UFPR Litoral.....	89

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O início de minha trajetória profissional na gestão universitária se deu no final do ano de 2009, quando em decorrência de aprovação em concurso público, Portaria nº 4.192/2009 (UFPR, 2009), assumi a vaga do cargo de Administrador da Carreira de Técnico Administrativo em Educação da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

A vaga era específica para atuar no Litoral do Estado do Paraná na Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral (UFPR Litoral). Na ocasião de ingresso, fui convidado a atuar na Unidade de Patrimônio e Almoxarifado como apoio ao gestor responsável da época. E, por conta do processo de remanejamento de pessoal que estava em andamento, acabei permanecendo na Unidade como gestor responsável. Meu contato com trabalhadores terceirizados enquanto parceiro de trabalho começou no ano de 2011, momento em que a contratação de trabalhadores terceirizados foi intensificada na UFPR Litoral, em suas diversas unidades. O contrato dos trabalhadores terceirizados é regulado por meio da Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) que dispõe sobre as normas para licitações e contratos da Administração Pública.

Trabalhando com alguns terceirizados e se relacionando com outros por conta da característica da unidade a qual era responsável. Pude, ao longo do meu caminhar enquanto gestor público, perceber alguns problemas vivenciados por esta categoria de trabalhadores. Dentre outros, pude perceber uma alta rotatividade nos postos de trabalho, recebimento de baixos salários, conflitos com os órgãos fiscalizadores e com a empresa terceirizante.

A minha interação e convivência com estes trabalhadores terceirizados me fez despertar a curiosidade em conhecer o fenômeno da terceirização nas universidades e seus processos de interação com o trabalho. E sobretudo, em conhecer como são tratadas, neste processo, aspectos relacionados à subjetividade nas relações de trabalhadores.

A terceirização é o termo que designa a relação existente entre trabalhadores que são ligados de forma laboral com uma prestadora de serviço, mas que acabam terceirizados em relação a uma empresa tomadora (terceirizante) (LEIRIA, 1993).

Nas universidades públicas federais, a terceirização foi uma das consequências das mudanças nas orientações das políticas públicas de Governo por meio dos movimentos de reforma e contra reforma do aparelho do Estado que teve as suas maiores consequências na década de 90 (SANTOS, 2005). Esse movimento foi motivado pelos pressupostos da Política Neoliberal que preconizava, principalmente, a

abertura econômica externa, liberação comercial e a desestatização, acarretando na ampliação do espaço privado em detrimento do espaço público (ANTUNES, 1999).

Nas universidades públicas federais a contratação de trabalhadores terceirizados foi oportunizada pelo Estado primeiramente mediante a pressão do Governo para uma suposta melhora na eficiência operacional e por meio de alterações advinda no plano de cargos dos servidores técnicos administrativos criando e extinguindo cargos (BRASIL, 1998; SIRELLI, 2009).

Por meio da Lei nº. 9.632/1998 (BRASIL, 1998), o Governo, com vistas a racionalizar custos, cria uma lista de cargos extintos e extinção no âmbito da Administração Pública Federal. Posteriormente, por meio da Lei nº. 11.739/2008 (BRASIL, 2008), são criados 1.075 novos cargos e excluídos outros 1.075, de tal forma que os cargos de níveis mais operacionais das classes¹ A, B, C e alguns da classe D em que os níveis de escolaridade e formação são de nível básico e fundamental, fossem extintos, potencializando o processo da terceirização. Por outro lado, foram fomentados cargos de níveis D e E que exigem formação técnica e superior respectivamente.

O tipo de terceirização onde uma mão de obra é posta à disposição de uma outra entidade Di Pietro (2009) chama de terceirização tradicional ou de risco, porque ela acaba mascarando a relação de emprego que seria própria da Administração Pública, gerando uma série de inconvenientes. Cita o autor, que a falta de proteção do interesse público e o favorecimento de apadrinhamento político escapam

¹ De acordo com a Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), os cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) são divididos em 5 níveis de classificação A, B, C, D e E dispostos hierarquicamente de acordo com a escolaridade exigida, nível de responsabilidade, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho das atribuições. Aos cargos do nível A são exigidos o nível de escolaridade alfabetizado ou fundamental incompleto. As mesmas exigências são atribuídas aos cargos do Nível B salvo alguns que onde são exigidos tempo de experiência. Os cargos do nível C são exigidos o nível de escolaridade fundamental incompleto até o médio completo e exigência de curso profissionalizante e tempo de experiência de acordo com cargo. Os níveis de classificação D são exigidos o ensino médio ou médio profissionalizantes completos e experiência em alguns cargos. Os níveis E exigem formação superior para a grande maioria dos cargos.

as normas constitucionais e à exigência de concursos público, onerosa aos cofres públicos por conta de encargos sociais e taxas administrativas, entre outros.

Como gestor, sempre nutri a curiosidade em conhecer o que levava os trabalhadores terceirizados a desenvolverem o sentimento de comprometimento com a Instituição, sendo eles contratados por uma empresa e com ela terem um vínculo empregatício legal. E como os gestores da UFPR Litoral lidam com esta relação de trabalho.

O comprometimento, segundo Freire (2003), nasce da realização de atos comprometidos. Que de acordo com o autor, só é possível quando o sujeito se percebe na realidade a qual está inserido e nela ser capaz de agir e refletir transpondo limites.

Em uma breve busca no Sistema de Bibliotecas da UFPR, por meio do Portal da Informação (UFPR, 2015a), o tema terceirização foi referenciado em dois trabalhos. Kindlein (2010) faz uma breve análise do processo de terceirização no Restaurante Universitário Central, e Silva (2014) discorre sobre o fenômeno da terceirização de forma geral descrevendo quantitativamente a evolução do processo de terceirização na UFPR Litoral.

Isto posto, por meio da linha de investigação Universidade e Sociedade do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), tenho como pergunta de pesquisa: Como se constitui o processo de terceirização na UFPR Litoral, na visão dos gestores, com vistas ao sentimento de comprometimento dos trabalhadores terceirizados?

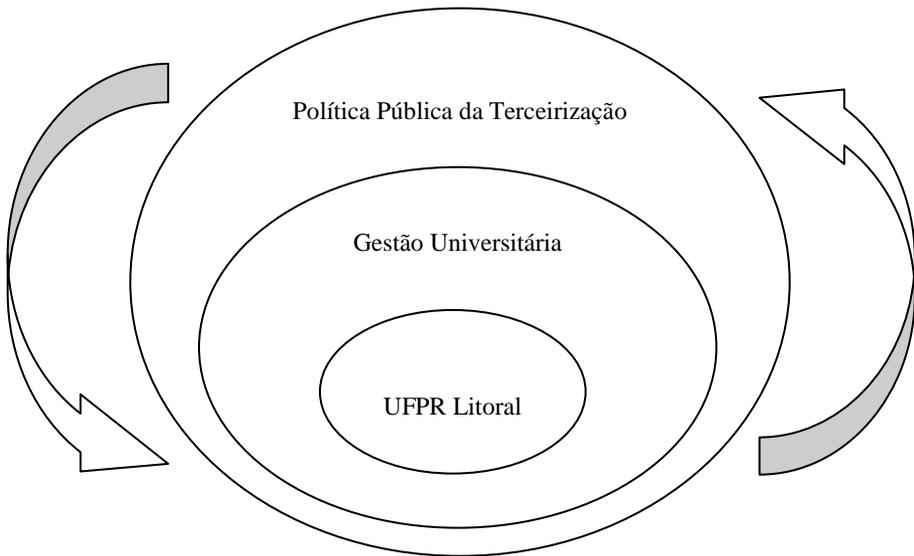
Sendo assim, delineei como objetivo geral: compreender, como se constitui o processo de terceirização na UFPR Litoral na visão dos gestores, com vistas ao sentimento de comprometimento dos trabalhadores terceirizados.

Como objetivos específicos, proponho:

- a) Conhecer o processo de constituição da terceirização da UFPR Litoral.
- b) Analisar o processo da gestão universitária com vistas ao sentimento de comprometimento do trabalhador terceirizado.
- c) Conhecer as diretrizes da política pública no que tange ao processo de terceirização das universidades públicas.
- d) Propor ações junto à Administração Central, com vistas a elevar o nível de comprometimento dos trabalhadores terceirizados da UFPR Litoral.

Assim, para o desenvolvimento do presente estudo, parto de minha realidade concreta que é a UFPR Litoral. Após análise o processo da gestão universitária na sua inter-relação com a concepção de comprometimento dos trabalhadores terceirizados, e em seguida busco conhecer as políticas públicas de terceirização no contexto das universidades públicas. Após retorno ao ponto de partida, almejando desvelar novos olhares que esta caminhada possa me propiciar. Vide Figura 01. Caminho Teórico do Estudo.

Figura 01 - Caminho Teórico do Estudo



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na realização deste Estudo, início o Capítulo 01 – A Universidade Federal do Paraná – Litoral, apresentando a Instituição que vivencio enquanto servidor técnico-administrativo em educação, local onde ocorre o fenômeno que investiguei processo de terceirização na UFPR Litoral.

Na sequência, no Capítulo 02 – Um Olhar sobre a Gestão Universitária, discorro sobre a concepção de Gestão e de Gestão Universitária contextualizando os aspectos subjetivos das relações de trabalho dos trabalhadores terceirizados, sua identidade, pertencimento e comprometimento.

No Capítulo 03 – Política Pública da Terceirização, apresentando reflexões sobre a política pública de terceirização no contexto da universidade pública federal.

No Capítulo 04 – Caminho Metodológico, descrevo o caminho metodológico percorrido para a concretização desta investigação, caracterizando o tipo, a abordagem, e identificando a forma de coleta de informações e seu tratamento.

No Capítulo 05 – Análise das informações coletadas, apresento a análise das informações coletadas à luz do referencial teórico estudado fazendo relações entre as categorias de análises previamente selecionadas com os relatos dos gestores entrevistados.

Por fim, nas Considerações Finais retorno ao objetivo deste estudo fazendo algumas considerações, tendo como base o objetivo inicialmente proposto. Após, faço preposições de ações junto à Gestão Universitária com vistas ao processo de fortalecimento do sentimento de pertencimento dos trabalhadores terceirizados na relação de trabalho com a instituição UFPR Litoral.

1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - LITORAL

A gênese da UFPR Litoral de acordo com o seu histórico (UFPR Litoral, 2008a) se tornou possível por meio do alinhamento político das diversas esferas: da Universidade Federal do Paraná, por meio do seu Planejamento Estratégico de 2002-2006 (UFPR, 2006) que já previa sua expansão no Litoral do Estado do Paraná, no Vale da Ribeira e na Região Metropolitana de Curitiba; do Governo Federal, com as políticas de Reestruturação do Ensino Superior – REUNI (BRASIL, 2005); e, do interesse manifesto do Governo do Estado do Paraná e da Prefeitura do Município de Matinhos (Litoral do Estado do Paraná), com a instalação da citada Instituição. Este alinhamento fez com que a UFPR Litoral fosse fundada em 2005 (UFPR LITORAL, 2008a; 2008b).

A região para a sua atuação da UFPR Litoral, segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP) (UFPR LITORAL, 2008a, p.01), foi escolhida por ser considerada “uma região geográfica desacreditada historicamente e com uma grande debilidade econômica”. A região escolhida de acordo com este critério foi o litoral do Paraná e a região do Vale da Ribeira. Além da fragilidade econômica, a região deveria ter perspectiva de desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Neste contexto, a cooperação das três esferas de Governo Federal, Estadual e Municipal, potencializou a criação da UFPR Litoral (UFPR LITORAL, 2008b):

- O Governo Federal, autorizando as vagas de professores para a graduação e ensino profissionalizante e a contratação de servidores técnicos administrativos em educação. Liberando e comprometendo recursos para a expansão da nova unidade, incorporando na planilha orçamentária da UFPR as vagas criadas;
- O Governo Estadual, participando com a reforma das áreas desapropriadas, com a ampliação da área física incorporada e, liberando recursos para laboratórios, biblioteca e estrutura de apoio; e,
- O Governo Municipal, contribuindo com a segurança e limpeza dos espaços da Universidade, bem como criando espaços de discussão e prestigiando as atividades da unidade de ensino superior no contexto da comunidade local.

Alguns visionários, da Fundação da Universidade Federal do Paraná (FUNPAR) e da UFPR, aceitaram o desafio da implantação da

UFPR Litoral. Inicialmente, utilizando construções externas pertencentes ao Município de Matinhos e áreas administrativas provisórias da UFPR em Curitiba, na medida em que se construía e se adaptavam as estruturas imobiliárias da sede do *Campus* no Município de Matinhos. A UFPR Litoral iniciou suas atividades administrativas e de apoio na segunda metade de 2005 (UFPR LITORAL, 2008a).

Uma estrutura marcante do *Campus* foi à instalação de uma tenda do tipo circo no centro da Universidade, que atualmente, vem sendo palco dos principais eventos da UFPR Litoral como encontros, formaturas e festivais. Por conta disso, a tenda acabou se tornando um ícone da UFPR Litoral, comumente retratada nos informes publicitário e noticiários relacionados à Instituição.

O *Campus* conta com biblioteca, auditório, e laboratórios práticos e didáticos e todos os blocos didáticos e administrativos. A UFPR Litoral é o nome dado ao protocolo de intenções das três esferas de governo (municipal, estadual e federal) que acabou se tornando o nome utilizado desde a sua criação. E do ano de 2005 a 2007, a Universidade esteve ligada formalmente à Universidade Federal do Paraná na forma de *Campus* avançado com vínculo direto ao Gabinete do Reitor (UFPR LITORAL, 2008b).

Em busca de uma maior autonomia e representatividade nas tomadas de decisões na UFPR Litoral, o Conselho Universitário (COUN) da UFPR elevou a UFPR Litoral da condição de *Campus* avançado para a condição de Setor, em 5 de dezembro de 2007. A UFPR Litoral passa a contar com uma maior autonomia administrativa e financeira, tendo o mesmo peso nas tomadas de decisões, como as demais unidades no Conselho Universitário da UFPR. Desta forma, a UFPR Litoral acaba adquirindo a mesma representatividade das demais unidades principais de ensino da Universidade Federal do Paraná denominadas de Setores. Assim como, a título de exemplo, a mesma representação do Setor de Ciências Agrárias, do Setor de Ciências da Saúde, entre outros (UFPR LITORAL, 2008b).

A UFPR Litoral tem como órgão principal da Administração, o Conselho Setorial. Trata-se de um órgão consultivo e deliberativo maior da Instituição. É composto pelo diretor, vice-diretor, e pelos coordenadores das câmaras pedagógicas e de cursos de pós-graduação, por representantes docentes e dos técnicos administrativos em educação e discentes (UFPR, 2013b). Vide Anexo A - Organograma da UFPR Litoral.

O Projeto Político Pedagógico (UFPR LITORAL, 2008a) é um dos grandes diferenciais da UFPR Litoral. Seu princípio se sustenta:

- No comprometimento da universidade com o interesse coletivo;
- Na educação como totalidade;
- Na formação discente pautada na crítica, na investigação, na atividade e na ética capaz de transformar a realidade; e,
- No interesse coletivo.

Desta forma, com base nos princípios do seu PPP (UFPR LITORAL, 2008a), a UFPR Litoral busca desenvolver ações com ênfase no Desenvolvimento Regional e Social. Para tanto, seus cursos são oferecidos com base nesta premissa de desenvolvimento, observando as necessidades de formação da comunidade local.

Os cursos oferecidos em nível de graduação e técnico de nível superior possuem uma proposta pedagógica diferenciada de caráter multidisciplinar, de modo a contemplar os princípios pedagógicos da Instituição (UFPR LITORAL, 2008a). Vide Quadro 01. Lista de Cursos de Graduação e de Técnico de Nível Superior da UFPR Litoral (2015).

Quadro 01 - Lista de Cursos de Graduação e de Técnico de Nível Superior da UFPR Litoral (2015)

Graduação	Técnico de Nível Superior
Artes, Ciências, Linguagem e Comunicação, Educação do Campo, Gestão Ambiental, Educação Física, Gestão e Empreendedorismo, Gestão Pública, Saúde Coletiva, Informática e Cidadania, Serviço Social,	Agroecologia, Gestão Imobiliária, Gestão de Turismo

Fonte: UFPR LITORAL (2015).

Como curso de pós-graduação, atualmente a UFPR Litoral oferece em nível de Mestrado: Desenvolvimento Territorial Sustentável; Em nível de aperfeiçoamento: Educação de Jovens e Adultos; Em nível de Especialização: Gênero de Diversidade, Educação Ambiental com ênfase em espaços educadores sustentáveis, Gestão e Processo em Educação, Diversidade e Inclusão, A Questão Social na Perspectiva Interdisciplinar e Educação do Campo (UFPR LITORAL, 2015).

De acordo com o Plano Político Pedagógico (UFPR LITORAL, 2008a), a estrutura curricular de todos os cursos da UFPR Litoral é composta basicamente por três estágios principais, que vão avançando ao longo do tempo e diante da complexidade do curso realizado:

- Primeiro Estágio: Conhecer e Compreender;

- Segundo Estágio: Compreender e Propor; e,
- Terceiro Estágio: Propor e Agir.

Desta forma, os alunos nos primeiros anos dos cursos fazem ações no sentido de conhecer e adquirir conhecimento. E, nos seus últimos anos, propõem e agem. Em todos os estágios é dada a mesma lógica pedagógica que se concretiza por meio de três formas ou ações: pelos Fundamentos Teórico-Práticos; pelas Interações Culturais Humanísticas (ICH); e os Projetos de Aprendizagem (PA) (UFPR LITORAL, 2008a).

Os fundamentos teóricos práticos referem-se às disciplinas dispostas em módulos de aprendizagem. As práticas de Interação Culturais e Humanísticas (ICH) são atividades que os alunos participam na sede da UFPR Litoral nos mais diversificados temas. E os Projetos de Aprendizagem se assemelham aos trabalhos de ensino ou iniciação científica das universidades tradicionais (UFPR LITORAL, 2008a).

Atualmente, os Municípios do Litoral do Paraná firmaram termo de cooperação com a UFPR Litoral. A Universidade é bastante atuante e comprometida com todos estes municípios (Antonina, Guaraqueçaba, Guaratuba, Matinhos, Paranaguá e Pontal do Paraná) por meio de articulações, formação de projetos, cooperações, entre outros (SULZABACH; DENARDI, 2013 ; UFPR LITORAL, 2008a, 2008b).

A comunidade interna da UFPR Litoral é formada por 83 professores (docentes); 138 trabalhadores da área administrativa (86 efetivos e 52 terceirizados); e por, aproximadamente, 1700 alunos (em nível de graduação, técnico superior e pós-graduação) (UFPR, 2014a).

Os trabalhadores terceirizados da UFPR Litoral atualmente exercem suas atividades na área de recepção, manutenção, limpeza, copa, portaria, vigilância e transporte. Estes tem uma participação significativa, considerando que correspondem aproximadamente a 38% do número total de trabalhadores da sua área administrativa da UFPR Litoral (UFPR, 2010a, 2010b, 2010c, 2011, 2012a, 2012b, 2012c, 2013a).

Por conta da legislação que regulamenta o processo de terceirização refletidas nos contratos firmados entre a Universidade e as Empresas Privadas (BRASIL, 1993), a classe de trabalhadores terceirizados é reconhecida pela Universidade apenas como posto de trabalho. Nos contratos, são estipulados o tipo de serviço, local para atuação, e o quantitativo requerido. Sendo de responsabilidade da Empresa Terceirizada a alocação de trabalhadores qualificados para

atuarem nestes postos de trabalho (UFPR, 2010a, 2010b, 2010c, 2011, 2012a, 2012b, 2012c, 2013a).

A terceirização na UFPR Litoral ocorre na medida que há uma necessidade de pessoal em cargos não mais constantes no quadro do PCCTAE (BRASIL, 2005), que pode ocorrer devido à extinção do cargo demandado ou cargo não previsto no referido Plano.

Os cargos são demandados pela UFPR Litoral à sede da UFPR em Curitiba que, por meio do Departamento de Serviços Gerais (DSG), fazem os processos de licitação e alocação dos trabalhadores terceirizados. O acompanhamento deste processo é realizado pela subunidade da DSG, a Divisão de Avaliação e Acompanhamento dos Serviços Terceirizados (DAAST) (UFPR, 2014b).

Os trabalhadores terceirizados ingressam na Universidade sob a forma de serviços prestados regulados por meio da Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) que institui as normas para a licitação e contratos da Administração Pública. Desta forma, obrigatoriamente por meio de um processo de licitação de acordo com o valor orçado, a licitação ocorre na forma de concorrência, tomada de preços, convite, concurso e/ou leilão. Porém, para que possa abrir um processo para a contratação de serviços terceirizados, é preciso que os cargos dos trabalhadores não entrem em conflito com cargos previstos no quadro próprio da Instituição, tendo como base o PCCTAE (BRASIL, 2005). Sendo permitida a contratação apenas para aqueles cargos em que não é possível o ingresso do trabalhador efetivo por meio de concurso público para a Instituição.

A Lei nº. 9.632/1998 (BRASIL, 1998) traz a lista dos cargos extintos e extinção no âmbito da Administração Pública Federal e a Lei nº. 11.739/2008 (BRASIL, 2008) cria novos cargos e extingue outros especificamente para as instituições de ensino superior federais. Na citada Lei (BRASIL, 2008), 1.075 cargos efetivos dos níveis de classificação A, B, C foram extintos e 1.075 cargos efetivos dos níveis de classificação D e E foram criados.

Com a homologação da legislação em comento (BRASIL, 2008), o processo da terceirização começou a constituir uma nova realidade no contexto da gestão universitária, pois, muito além de se contratar pessoas, se contrata uma empresa que vem prestar serviços à Instituição. E neste contexto, minha inquietação perpassa com o comprometimento deste trabalhador com a UFPR/ UFPR Litoral.

A Universidade Federal do Paraná, assim como a UFPR Litoral, foi em sua época, um feito histórico ousado do desenvolvimento do Estado do Paraná. Teve, no ano de 1982, o lançamento de sua pedra fundamental, porém, por instabilidades devido à Revolução Federalista

que ocorria no sul do País, o projeto de uma universidade foi abandonado, e só retomado no ano de 1912. Momento em que a sociedade paranaense e as lideranças políticas locais percebiam que o Paraná necessitava de profissionais mais qualificados para o mercado de trabalho (UFPR, 2015b).

No ano de 1913, como uma instituição particular, A Universidade do Paraná oferecia cursos como: Ciências Jurídicas e Sociais; Engenharia; Medicina e Cirurgia; comércio; Odontologia, Farmácia e Obstetrícia. No ano de 1914, a Universidade foi desmembrada em faculdades autônomas para se adequar à legislação da época. Somente ao fim da década de 40 que ela é reunificada como Universidade do Paraná. No ano 1950, a Universidade é federalizada por meio da Lei n°. 1.254/1950 (BRASIL, 1950), passando a se chamar Universidade Federal do Paraná (UFPR, 2015b).

A UFPR chega ao final de 2014 com uma área de terreno total de 11.447.231,57 m² e área construída de 462.624,14 m² perfazendo um total de 310 edificações. Uma comunidade acadêmica de mais de 40 mil pessoas incluindo estudantes, professores e técnicos administrativos em educação. Oferecendo, ao todo, 130 Cursos de Graduação, 90 de Especialização, 76 de Mestrado e 49 de Doutorado. Além de dois Cursos de Nível Técnico e 71 Cursos de Educação a Distância (EAD) (UFPR, 2014a).

Desta forma, a UFPR veio a se consagrar uma instituição de grande porte, complexa, com unidades descentralizadas, unidades avançadas, fazenda experimental, centro politécnico, o maior hospital do Estado (Hospital das Clínicas) (UFPR, 2015b).

Com esta estrutura, e potencial no processo de desenvolvimento da sociedade, a Instituição vem cumprindo o desafio de gestão de uma universidade com mais de 100 anos. Sendo ela tanto uma área de aplicação bem como também de aprendizagens, de práticas, e abordagens administrativas sobre a Gestão Universitária.

2 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Início este Capítulo resgatando as definições clássicas de Fayol sobre as principais funções da administração que é permeado pela concepção de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos rumo ao resultado almejado (MAXIMILIANO, 2011).

Para Oliveira (2008), a administração é como um processo onde as entradas são recursos e as saídas são os resultados obtidos a partir do gerenciamento de tais recursos. Apresenta três abordagens relacionados a concepção de administração: como ciência, como arte e como profissão.

A administração como ciência é “o conjunto organizado de conhecimentos administrativos obtidos pela leitura, pela observação, pelas metodologias e técnicas administrativas desenvolvidas, bem como pela prática nas organizações”; como arte, é “a capacidade, sustentada pelo conhecimento dos conceitos, metodologias e técnicas administrativas, que os profissionais têm condições de aplicar, de maneira adequada, nas organizações”; e, como profissão, “é o exercício das atividades de administrador, visando otimizar a satisfação e realização pessoal e profissional” (OLIVEIRA, 2008, p. 32).

Enquanto Maximiliano (2011) e Oliveira (2008) sugerem que os termos gestão, administração e gerenciamento sejam similares. Nogueira (2007) aponta um caráter mais abrangente para o termo gestão. Para o autor, administração seria uma aplicação da gestão.

Burigo e Loch (2011) defendem o uso do termo gestão em detrimento do termo administração por estar mais implícito o trabalho com e por meio de pessoas. É fato que qualquer área da administração, seja a financeira, a produção, ou a de marketing, por exemplo, estão envoltos por pessoas. Sendo assim, é coerente admitir que a Gestão de Pessoas está presente em todo ambiente organizacional/institucional. Desta forma, o termo Gestão Universitária se refere em ações ligadas à organização, planejamento e liderança da universidade, o que essencialmente se difere da gestão de qualquer outra organização/instituição diante das peculiaridades que constituem a natureza da universidade.

A partir da década de 90, a Gestão Universitária começou a lidar com importantes mudanças, por conta do redirecionamento das Políticas Públicas do País, fazendo com que a universidade passe a repensar a sua forma atuação e seu papel perante a sociedade.

Com o neoliberalismo², após a década de 90,

[...] houve um severo processo de sucateamento vivenciado pelas Universidades no contexto da sociedade neoliberal, reflexo das manifestações e legitimações ideológicas vivenciada nas relações estabelecidas entre Estado, universidade pública federal e sociedade neoliberal. (BURIGO, 2003. p. 03).

A perda de exclusividade de financiamento pelo Estado fez com que as universidades públicas federais vivenciassem crises na sua relação com a sociedade, necessitando rever o seu processo de gestão. Estas crises pontuadas por Santos (2005) fizeram com que a universidade revesse a sua identidade, hegemonia e legitimidade social.

A crise de hegemonia nasceu do conflito entre as funções tradicionais da universidade que era de produção de alta cultura, de pensamento crítico, conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos basicamente necessários à formação da elite, com as novas funções demandadas pela sociedade e pelo modo de produção capitalista que são a produção de padrões culturais médios e conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão de obra. Na impossibilidade e na dificuldade de desempenhar essas funções, novos meios e alternativas tiveram que ser exploradas pelo Estado e pelos agentes econômicos. Como consequência, as universidades acabaram perdendo a exclusividade na oferta do ensino superior e na realização de pesquisas (SANTOS, 2005).

A crise de legitimidade é decorrente da hierarquização dos saberes especializado por meio das restrições de acesso e credenciamento das competências, em antagonismo com as exigências políticas e sociais em prol de uma maior democratização das universidades permitindo igualdade de oportunidade para classes populares (SANTOS, 2005).

Dentre as crises, segundo Santos (2005), a institucional foi que mais afetou as universidades. A autonomia pedagógica e científica das universidades se ancorava no apoio financeiro fornecido pelo Estado, mediante as reformas do papel do Estado motivadas pelas ações neoliberalistas da década de 90, situou a educação não mais como um

² O neoliberalismo potencializa a redução do papel do Estado na esfera econômica e social, incrementando políticas privatizantes (DEÁK, 2015).

bem público. Essencialmente, a diminuição do compromisso com a educação esteve associada à diminuição do repasse público.

Compelida pelos ditames neoliberais tendo o mercado com um impositor, a universidade pública federal começa, então, a atuar no mercado como uma organização qualquer. Competindo, e angariando recursos, fazendo o uso de práticas administrativas até então exclusivo às empresas (nestes inclusos a prática da terceirização). E neste contexto, exigindo a adoção de novos paradigmas no processo da gestão universitária (CHAUÍ, 2003).

A concepção de universidade que adoto neste Estudo, é com base em Chauí (2003) que situa a universidade como instituição social, negando a sua concepção como uma organização. A universidade como instituição social, encontra na sociedade o seu princípio, sua referência, sua norma e valor, sendo legitimada por ela. Enquanto a organização, tem apenas objetivos particulares e é regulada essencialmente pelo mercado.

Ao longo dos anos, as universidades públicas federais foram se desenvolvendo no processo de interação com a sociedade bem como a concepção de gestão. Na reforma universitária de 1968 (BRASIL, 1968), já foram previstas concepções do modelo taylorista³ na gestão universitária. Isto é, o regime tipo cátedra foi extinto, e as estruturas das universidades foram se tornando mais complexas, com a divisão em departamentos, divisão de cursos e ampliações territoriais. Além disso, novas instâncias precisaram ser criadas como colegiados e coordenação de cursos (CUNHA, 1999).

Segundo Cunha (1999), a universidade contemporânea moderna estabeleceu-se a partir dos modelos medievais, mais preocupada com o desenvolvimento da ciência e subordinada ao papado. Todavia, em seu processo histórico, houve um renascimento com uma forte corrente humanística, moderna e de formação técnica, privilegiando os aspectos de alianças, autonomia, aprendizagem organizacional, conhecimento, democracia, diversidade, descentralização de estruturas em forma de *Campi* e redes, entre outros.

Para o autor (CUNHA, 1999), os seus atores, docentes e o corpo técnico administrativo que trabalham em prol do conhecimento, precisam cada vez mais se identificar com a missão das instituições para sentirem-se desafiados e motivados no exercício e desempenho de suas funções.

³ Modelo que preconiza a aplicação da racionalidade científica no planejamento e execução de tarefas nas organizações (MAXIMILIANO, 2011).

Bergue (2014), na defesa de pessoas no centro da organização\instituição e da sociedade, aponta que é preciso também considerar outras categorias além dos agentes públicos convencionais. Estes, somados aos estagiários, consultores, prestadores de serviços terceirizados, prestadores de serviços voluntários constituem:

Um arranjo heterogêneo de laços institucionais, de padrões remuneratórios, de grau de engajamento, de níveis de estabilidade, e sobretudo, de interesses pessoais, mas que constituem a essência do processo de produção de valor público. Independente da natureza do vínculo que se estabelece entre esses atores e a organização, certos é que são nucleares na organização (BERGUE, 2014, p. 129).

As pessoas como centro na sociedade e das organizações\instituições implica que o trabalho é feito por pessoas (agentes públicos e demais categorias) para pessoas (cidadãos). Fato que exige do gestor público, competências para atentar para alguns aspectos fundamentais do comportamento humano e de suas relações. Aspectos mais subjetivos da dimensão humana nas organizações\instituições ocorrem mediante a fenômenos, como liderança, motivação, atitudes, posicionamento particulares, entre outros que potencializam as ações das pessoas no contexto da gestão pública (BERGUE, 2014).

Sendo assim, além também das condições materiais, que perpassam pelas condições de trabalho, as relações de mediação da subjetividade com o trabalho passa a ser um aspecto igualmente relevante no contexto da gestão universitária.

2.1 SUBJETIVIDADE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais, a cada nova abordagem de gestão, uma concepção de homem era associada. Esta concepção começou com o movimento da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor cujas suas ideias foram apresentadas ao mundo, oficialmente, em 1947, com a publicação de sua obra *Princípios de Administração Científica*. Seus estudos se preocupavam com a racionalização do processo de trabalho, estudos dos tempos e movimentos (PUGH; HICKSON, 2008).

Henry Fayol, com sua obra *Administração Geral e Industrial* publicado em 1916, também passou a racionalizar a administração, tendo como objeto de estudo a organização de topo de linha, os níveis gerenciais, e a forma de organização e gestão (PUGH; HICKSON, 2008).

Juntos, Taylor e Fayol, constituíram a Escola Clássica da Administração e a visão de homem associada era aquele ser racional que toma decisões, conseqüentemente, capaz de maximizar os resultados de suas ações, o *Homus Economicus* (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Assim, para Motta e Vasconcelos (2008, p. 25), o *Homus Economicus* era:

[...] visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade.

A Escola das Relações Humanas, escola que sucede a Escola Clássica da Administração, deu início à abordagem humanística nos estudos organizacionais. Ela teve como ponto de partida as experiências de Hawthorne, conduzidas por Elton Mayo, em 1927. Nesta época, ainda reinava a concepção do *Homus Economicus*. Sendo assim, ainda era preciso investigar a presença de movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho, a fadiga humana, e as deficiências do ambiente físico do trabalho. Para isso, a primeira experiência tinha o objetivo de analisar a relação do nível de produtividade com a iluminação do local de trabalho. Após, outras experiências foram feitas (motivadas pelos resultados das primeiras) com o objetivo de avaliar também outros incentivos oferecidos aos funcionários e a sua relação com a produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Todavia, após alguns estudos, a concepção de homem associada à Escola das Relações Humanas se constitui a do *Homo Socialis* que se caracteriza: pela impossibilidade de redução de comportamento a esquemas simples e mecanicistas; pelo condicionamento a um sistema social e as demandas de ordem biológicas; e, por necessitar de aspectos subjetivos como, afeto, aprovação social, prestígio, auto realização (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

A Escola das Relações Humanas teve o mérito de revelar a complexidade do comportamento humano nas organizações, pois defendia as influências de ordem social e afetiva. Ao contrário da Escola

Clássica da Administração, que acreditava que este comportamento só dependia de estímulos econômicos.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2008), a abordagem humanística na teoria das organizações chega ao seu auge com as contribuições dos psicólogos sociais. Teorias do campo da motivação e da liderança foram trazidas para o campo das Ciências da Administração. A corrente humanística ao abordar os seres humanos como *Homo Complexus*, não somente as necessidades sociais e econômicas são consideradas, mas também necessidades ligadas ao ego, ao desenvolvimento pessoal, à aprendizagem e à realização. A auto realização passa a ser foco de estudos dos teóricos⁴ motivacionais como os clássicos Abraham Maslow, com a Teoria das Necessidades, Douglas McGregor, com a Teoria X e a Teoria Y, e Herzberg com a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais.

A partir da abordagem humanística, crescentes estudos vêm se ampliando na inter-relação entre o sujeito, o trabalho e a organização/instituição, em bases teóricas provenientes principalmente das disciplinas de psicologia, sociologia e filosofia. E com isto, algumas concepções neste contexto, estão sendo contempladas no processo de reflexão na relação com o trabalho como: identidade, vínculo organizacional, comprometimento, cidadania organizacional, sentimento de pertença, entre outros (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Dentre os corpos teóricos sobre comprometimento organizacional/institucional, Siqueira e Gomide Junior (2004) identificam duas bases psicológicas e seus estilos associados. A primeira, de base afetiva, é composta por sentimentos e afetos, configurando-se no estilo de comprometimento afetivo. A segunda, de base cognitiva, é amparada na crença sobre o papel social dos envolvidos em uma relação de troca econômica e social. Este último

⁴ Maslow afirma que as necessidades humanas têm uma hierarquia entre si, sendo que primeiramente o indivíduo busca a satisfazer aquelas de níveis mais básicos como as fisiológicas, e de segurança para depois partir para as complexas como a necessidade de auto realização, autoestima. McGregor cria dois grupos de concepções de sujeitos organizacionais antagônicos entre si, sendo os da Teoria X de concepções tradicionais e mais pessimistas e os da Teoria Y concepções mais modernas e otimista com relação a visão do trabalhador. Herzberg delimita as necessidades humanas em dois fatores: higiênicos (externos ao sujeito, ambientais) e motivacionais (intrínco ao sujeito) sendo que só o segundo fator tem potencial motivador as do primeiro, que causam desmotivação se não forem satisfeitas (SILVA, 2008).

desdobra-se em dois estilos, o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo.

Segundo Siqueira e Gomide Junior (2004), o comprometimento afetivo revela o desejo de permanecer na organização/instituição; o comprometimento instrumental revela a necessidade de permanecer na organização/instituição; e, o compromisso normativo revela a obrigação moral de permanecer na organização/instituição.

Há um comprometimento afetivo quando os objetivos, metas e valores individuais se identificam com os da organização/instituição. Nesta situação, “o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer para ela” (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 316).

O comprometimento calculativo é resultante da avaliação da relação de troca do indivíduo com a organização/instituição, o sujeito pondera as perdas e ganhos futuros ao planejar romper o vínculo com a organização/instituição. Outros fatores também são considerados, como as possibilidades no ambiente fora da organização/instituição e os investimentos (aprendizagem, custos) realizados pela pessoa em favor da organização/instituição (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

O comprometimento normativo é sustentado pela dívida social do sujeito com a organização/instituição, neste caso, se sentindo obrigado a retribuir um favor. O desligamento com a organização/instituição acarretaria numa violação moral e o surgimento de um sentimento de culpa no trabalhador (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

A exemplo de investigação relacionada ao comprometimento organizacional/institucional, tem-se o trabalho de Castro (2002). O autor se propôs a comparar o comprometimento organizacional/institucional de trabalhadores terceirizados de duas empresas distintas que prestam serviços a uma universidade pública. Para tal, faz uso das variáveis e das chaves do comprometimento⁵ de Dessler (1996).

⁵ O autor denomina de chaves oito práticas gerenciais que tem o objetivo de promover o comprometimento dos trabalhadores com a organização/instituição: 01 - considerar as pessoas como elemento principal nas organizações/instituições; 02 - promover diálogos de mão-dupla; 03 - promover a comunhão criando um sentimento comunitário entre os empregados; 04 - promover o compartilhamento transcendental dos valores, das ideologias e da missão da empresa; 05 - contratar funcionários baseado em valores humanos de cooperação, não apenas em currículos e habilidades

Castro (2002) conclui seus estudos afirmando que o nível de comprometimento dos trabalhadores terceirizados das duas empresas abordadas é peculiar. E, em muitos casos, o autor percebe um comprometimento maior dos trabalhadores com a Universidade onde atuam do que com as empresas às quais estão ligados por contrato.

Já, Soldi (2006) aplica as concepções abordadas por Siqueira e Gomide Junior (2004) investigando o comprometimento organizacional no seu desdobramento em comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Seu objetivo de investigação era comparar o comprometimento de trabalhadores terceirizados (de duas empresas prestadoras distintas) e efetivos de uma empresa de telefonia. O instrumento coleta seguiu o modelo de escala de atitudes com respostas padronizadas de níveis de concordância (tipo likert ⁶) em uma abordagem quantitativa.

Como resultados de sua pesquisa, o autor (SOLDI, 2006) encontrou diferenças estatisticamente significativas entre os trabalhadores efetivos e terceirizados. O comprometimento dos trabalhadores efetivos se revelou maior do que o comprometimento dos trabalhadores terceirizados em todas as dimensões (afetiva, instrumental e normativa). Além disso, o autor também encontrou diferenças estatísticas significativas do nível do comprometimento entre trabalhadores das duas empresas terceirizadas.

Na mesma linha de estudo da relação do sujeito com a organização de trabalho, os autores Kramer e Faria (2007) pesquisaram sobre a concepção de vínculo organizacional, que na concepção dos autores, é constituído por onze elementos: identificação com a organização; sentimento de pertença; cooperação nas atividades; participação nas decisões; criação de inimigos; idealização da organização; reconhecimento e valorização dos indivíduos; solidariedade; integração com os membros; crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; e, autonomia. Como resultado, os autores caracterizam estes elementos como importantes na formação

técnicas; 06 - permitir que o empregado possa ter segurança de emprego; 07 - promover recompensas extrínsecas palpáveis além do dinheiro; e, 08 - promover meios que ajudem o empregado a se realizar na organização/instituição (DESSLER, 1996).

⁶ Escala de respostas padronizadas para uma afirmação/atitude evidenciando um grau de concordância comumente utilizado: concordo muito; concordo; nem concordo nem discordo; discordo; discordo muito (RICHARDSON, 2008).

e manutenção do vínculo organizacional e, conseqüentemente, do comprometimento dos empregados em uma organização/instituição, como políticas, desempenho e resultados ao desempenho na organização/instituição.

Diante da literatura investigada neste Estudo, é possível apontar que a essência do comprometimento organizacional/institucional perpassa também pela identidade que pode se desdobrar em inúmeros fatores que leva ao sentimento de congruência com a forma de ser e de agir do sujeito, mediante a fatores que permeiam a sua relação com a realidade onde está inserido.

Para Veloso (2010), a identidade é uma das principais referências do sujeito nas suas relações sociais e no seu posicionamento diante da sociedade e de suas transformações. A identidade reflete como os sujeitos se percebem em relação aos outros e à sociedade como um todo.

De acordo com Bauman (2008), a identidade está essencialmente relacionada às relações que estabelecemos com as comunidades com a qual interagimos. Para o autor (BAUMAN, 2008), temos a comunidade de vida cujos os membros vivem juntos numa ligação absoluta; bem como, a comunidade de destino, cujos os membros são fundidos unicamente por ideias ou por uma variedade de princípios.

A identidade não é única, pois existem várias ideias e princípios onde uma comunidade pode ser fundida mostrando que é preciso comparar, fazer escolhas, conciliar demandas contraditórias e, frequentemente, incompatíveis. Bauman (2008) afirma que, tanto a identidade quanto o pertencimento, não são sólidos como uma rocha e não são garantidos para toda a vida. Ao contrário, são negociáveis e revogáveis, indo de acordo com as decisões que o próprio sujeito toma, com os caminhos que escolhe a percorrer, e com suas próprias convicções perante a todo este processo de construção que estabelecemos na interação com o outro e com o meio.

Atentando para o caráter histórico e concreto do sentido de ter identidade, Bauman (2008) defende que ela se materializa a partir do sentimento de pertencimento. Se eu pertenço, eu me identifico. Não como uma relação de causa e efeito, mas por meio de uma relação de mediação, onde sujeito se empenha, avalia, censura e corrige os seus movimentos buscando uma identidade no seu ser o no seu fazer ser. A identidade não é algo que deve ser descoberto, e sim vivenciado e construído, fruto dos esforços.

Freire (2003), em relação ao comprometimento, afirma que um indivíduo para realizar um ato comprometido (com comprometimento) precisa agir e refletir naquilo que se propõem a se comprometer. É

preciso, estando neste mundo, ter consciência e saber-se nele. Para o autor, o ato comprometido nasce da reflexão do ser sobre si, sobre o seu estar no mundo, conseqüentemente, com a possibilidade de transpor os seus limites impostos pelo próprio mundo.

Com base em Freire (2003), o sujeito é capaz de agir e refletir na sua realidade concreta somente se for possível se ver dentro dessa realidade, em outras palavras, ter um sentimento de pertencimento. E este pertencimento provem de uma concepção maior que é o ato de se identificar com esta realidade. Com este sentimento de identidade, de pertencimento têm possibilidades concretas de levar ao movimento, a ação de se comprometer.

A política e a gestão estão intimamente interligadas nas instituições públicas. Não havendo uma dicotomia a qual implica que uma dimensão é melhor ou preferível a outra. Sendo também, difícil especificar os seus limites de atuação. Logo, política e gestão caminham juntos na manutenção dos serviços públicos, sendo a dimensão política um meio de legitimar a autoridade do Estado na Gestão ajudando na regulação de conflitos de interesses de diferentes seguimentos da sociedade (BERGUE, 2014).

Assim, a partir da literatura investigada, o comprometimento de trabalhadores terceirizados com UFPR Litoral depende também de um conjunto de variáveis integrantes de uma camada maior e abrangente na qual a UFPR Litoral está inserida como universidade pública federal, que é a Política Pública de Terceirização. Camada esta, que regula e formaliza suas ações com relação aos processos de terceirização na Instituição.

3 POLÍTICA PÚBLICA DA TERCEIRIZAÇÃO

Para compreender o surgimento da terceirização nas universidades federais, é preciso retomar o panorama político e econômico de algumas décadas atrás (70/90). Segundo Bresser-Pereira (1996), na década de 80, a América Latina enfrentou a pior crise da história. Esta foi caracterizada pela estagnação da economia e pelas altas taxas de inflação. Desde então, a saída para tentar sair da crise, foi para muitos países, a conversão para a democracia e as constantes reformas econômicas.

No início dos anos 90, muitos dos países conseguiram enfrentar a crise. Com desempenho não homogêneos entre eles, alguns países já estavam e continuaram em crescimento. Outros conseguiram combater a inflação, porém não conseguiram crescimento no Produto Interno Bruto (PIB). Em meio à crise, os teóricos econômicos e políticos se perguntavam se as razões provinham das práticas populistas dos políticos ou da excessiva intervenção estatal. Ou mesmo, se as soluções para retomar o crescimento econômico seriam suficientes para o alcance da estabilização, da privatização e da liberalização (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Bresser-Pereira (1996) traz duas abordagens de entendimento e soluções para a crise. A primeira é a abordagem neoliberal ou do consenso de Washington e, a outra, é a abordagem pragmática na qual se concentra a crise fiscal do Estado. Cada uma com suas alternativas de diagnóstico e recomendações.

De acordo com a abordagem neoliberal, a crise na América Latina se constitui: na “excessiva intervenção estatal, que se expressa no protecionismo e na regulamentação exagerada e um setor público superdimensionado”; e no “populismo econômico, caracterizado como indisciplina fiscal: falta de vontade de eliminar o déficit orçamentário” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 31).

As soluções segundo a abordagem neoliberal seriam reformas para combater, no curto prazo, o populismo econômico e o déficit orçamentário. E, no médio prazo, formular estratégia para o crescimento orientado para o mercado. Por meio de ações como: redução da intervenção estatal, liberalização do comércio exterior e incentivo às exportações (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A abordagem pragmática ainda defende a substituição do investimento público pela iniciativa privada, o Estado fica paralisado com a crise fiscal, a economia como um todo também fica imobilizada (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Para Bresser-Pereira (1996), uma abordagem não rejeita a outra. Ambas compartilham algumas concepções, como a necessidade de redução do tamanho do Estado e a necessidade do combate à postura nacional-populista. No Brasil, as tentativas de resolver o problema mais agudo da crise, a inflação, foi marcada por inúmeras reformas e planos econômicos, como um processo de redefinição do papel do Estado. Este deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, para se tornar promotor e regulador. Neste contexto, começam a se pensar em novos modelos de gestão para a administração pública.

De acordo com a literatura investigada (BRESSER-PEREIRA, 1998), a administração pública passou historicamente por três fases de desenvolvimento: a administração patrimonialista; a administração pública burocrática; e, a administração pública gerencial.

A administração patrimonialista funcionava como a extensão do poder do soberano. Não havia diferença do patrimônio público do Estado como o patrimônio do soberano ou da oligarquia que o rodeia. Com o advento da democracia e do capitalismo, no Século XIX, esse modelo tornou-se inaceitável.

A administração burocrática surge na segunda metade do Século XIX com o advento do Estado Liberal. Ela apareceu como proposta para combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, tendo como princípios de orientação o profissionalismo, a impessoalidade, o formalismo, e a ideia de carreira. Esse modelo de gestão parte da desconfiança de todos os agentes do Estado. E por conta disso, adota um controle rígido de todos os processos, fato este que buscou fazer da administração pública burocrática efetiva contra a corrupção e o nepotismo.

Na segunda metade do Século XX, com o crescimento do Estado devido ao aumento de suas funções sociais e econômicas, com desenvolvimento tecnológico e com a globalização, o modelo de administração pública burocrática acabou se tornando lenta, cara e ineficiente. Momento em que surge a administração pública gerencial.

A administração pública gerencial passa a ser orientada pelos valores de eficiência, e com bom nível de qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Além disso, “a estratégia administrativa por excelência passa a ser a definição dos objetivos e o controle a *posteriori* dos resultados, em vez do controle passo a passo dos processos” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 192).

Segundo o autor em comento (BRESSER-PEREIRA, 1998), a implantação da administração gerencial no setor público brasileiro

envolve três tipos de mudanças. A primeira diz respeito à reforma constitucional, em particular à flexibilização da estabilidade dos funcionários públicos. A segunda, trata da mudança cultural, que é a substituição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. E, por fim, trata da mudança na gestão que, na prática, é a implementação da administração pública gerencial.

Das práticas da administração pública gerencial que acabaram sendo implantadas efetivamente foi a redução do tamanho do Estado e, também, a redução dos serviços a qual tinha exclusividade de prestação (neste grupo encontra-se a Educação). Tais práticas foram suficientes para afetar o modelo de gestão universitária das universidades públicas federais moldando para a configuração em vigência. A perda de exclusividade acarretou na diminuição de nível de financiamento pelo Estado e a sua redução abriu precedentes para a exploração de espaço público pela iniciativa privada. Fato que fez surgir no contexto da gestão universitária, também os processos de terceirização (CHAUÍ, 2003; SANTOS, 2005).

Após a década de 90, a gestão universitária enfrenta novos desafios com a homologação do Decreto nº. 6096/2007 (BRASIL, 2007) que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Públicas Federais (REUNI), que teve o objetivo de dar suporte às universidades públicas federais na ampliação e permanência na educação superior em nível de graduação.

O REUNI (BRASIL, 2007) teve uma taxa de adesão de 100% das universidades federais brasileiras mediante a apresentação de planos de trabalho, com vistas à ampliação e expansão das universidades públicas federais, em nível físico, estrutural e de ampliação de cursos nas áreas em nível de graduação e de pós-graduação (BURIGO, 2009).

A adesão da Universidade Federal do Paraná ao Programa REUNI (BRASIL, 2007) foi essencial para o fomento e a concretização da UFPR Litoral no Estado do Paraná. Foi por meio do REUNI (BRASIL, 2007) que possibilitou o fortalecimento do quadro de servidores técnicos administrativos em educação e dos docentes junto à UFPR Litoral.

Contudo, a UFPR Litoral foi criada em 2005 (UFPR LITORAL 2008a, 2008b), mediante um projeto de potencialização ao litoral do Estado do Paraná. Porém, com o REUNI (BRASIL, 2007) é que ações mais concretas foram realizadas por meio de fomento do Governo Federal.

Todavia, as políticas públicas ao situar a educação como um setor não exclusivo do Estado, na década de 90 (CHAUÍ, 2003), deixa de ser

concebida como um direito e passa a ser concebida como um serviço que pode ser privado ou privatizado.

Neste contexto, a terceirização não deixa de ser uma forma de incentivo à privatização do espaço público na universidade pública. Uma vez que cede espaço, até então público, para exploração da iniciativa privada. Imposta às universidades públicas por meio das novas legislações, sendo compelidas a acolher as políticas neoliberais, no seu processo de gestão. A terceirização, até então prática das empresas, chega à Administração Pública diante do desenvolvimento de novas ações de gestão.

Contudo, os indícios do processo de terceirização começaram historicamente a ser construída na década de 60 pelo surgimento do Decreto-Lei n.º. 200/1967 (BRASIL, 1967) que preconizava, acima de tudo, a reforma administrativa no âmbito da Administração Federal.

A descentralização era um dos princípios fundamentais da Reforma Administrativa preconizada pelo Decreto-Lei (BRASIL, 1967). E poderia ser posta em prática da Administração Federal para a órbita privada por meio de contratos e concessões. Assim,

para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (BRASIL, 1967, Art. 10).

Na década de 80, o Decreto-Lei n.º. 2.300/1986 (BRASIL, 1986) veio formalizar as parcerias público-privadas por meio da primeira regulamentação dos contratos e licitações no âmbito da Administração Pública. Esta ficou em vigência até sua sucessora, a Lei n. 8.666/93 (BRASIL, 1993).

Para Leiria (1993), o termo terceirização está na relação entre as empresas. Relação que se caracteriza pelo fato dos trabalhadores ligados por uma relação laboral com a prestadora de serviço, acaba sendo terceirizados em relação à empresa tomadora (terceirizante).

A terceirização surgiu como prática administrativa nos Estados Unidos um pouco antes da Segunda Guerra Mundial e se consolidou

como técnica de administração empresarial, a partir da década de cinquenta, em decorrência do desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil, a rotina de terceirização foi introduzida pelas fábricas multinacionais de automóveis que intencionalmente ficaram sendo dependentes de peças fabricadas por inúmeras outras empresas. Com esta ação, as empresas estavam objetivando uma maior agilidade como meta (LEIRIA, 1993).

Para Leiria (1993, p. 25), a terceirização no contexto da gestão pública, “enxuga quadros superlotados e sem função, ao mesmo tempo em que garante à comunidade um serviço eficiente”. Sendo esta ação se consolidou a partir da década de 80 na perspectiva de um Estado menor, mais ágil, mais eficiente. Neste contexto, a estrutura da máquina pública tinha dificuldade na prestação de serviços sociais básicos ao exercício da cidadania. A maior parte dos seus esforços e dinheiro era consumida nas atividades-meio. Os recursos públicos eram, principalmente, consumidos na auto-reprodução da máquina administrativa, restando pouco para as funções do Estado como saúde, educação, segurança, infraestrutura.

A terceirização, a partir da década de 80, na esfera pública, passou a ser uma ferramenta administrativa de gestão capaz de ajudar a reverter a crise de credibilidade que pesava sobre a Administração Pública. Queiroz (1992) afirma que o processo de terceirização só não é mais acentuado devido à preocupação das empresas com intercorrências judiciais trabalhistas e a falta de competência de gestão, que pode possibilitar o surgimento de projetos mal planejados e administrados.

De acordo com Queiroz (1992, p. 59),

um fator importantíssimo na terceirização de serviços é o estabelecimento de uma verdadeira parceria. A confiança mútua é uma condição fundamental e indispensável, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros[...] A parceria é a essência da terceirização. Aqui, a atividade participativa deve ser sempre uma constante na relação entre o tomador e o prestador.

Fontanella, Tavares e Leiria (1994) abrem a discussão para o aspecto humano da terceirização no campo dos estudos organizacionais. Os autores focalizam o aspecto de parceria como sendo o lado humano e a anti-parceria como o lado desumano. No segundo caso, encontra-se a

situação onde condutores do processo visam apenas ganhos econômicos, desprezando e atropelando o lado humano, causando danos concretos no clima e à estrutura organizacional e social.

Em consonância com a crítica sociológica ao processo de terceirização, Antunes (2015) a classifica como uma forma de precarização do trabalho, objeto que representa uma perda de direitos trabalhistas conquistados, uma perda do sentido social do trabalho em detrimento dos interesses do capital que acabou se tornando uma tendência mundial em prol da reformulação do capital.

De acordo com Antunes (2015) o trabalho estrutural, aquele estável e de carreira com certo grau de garantias sociais ao trabalhador, está de forma acentuada dando lugar ao trabalho precarizado na forma de terceirização, trabalhos temporários e parciais. Explorando cada vez mais os que dependem desses tipos de trabalho para sobreviver.

Na Administração Pública, a terceirização não chega a ser uma escolha como na iniciativa privada. É imposta à universidade pública federal, em decorrência das legislações que retratam a política pública vigente. Sendo assim, atualmente a única forma de se obter certos serviços é por meio da cessão de postos de trabalho, antes de domínio da universidade, agora da iniciativa privada por meio da atuação de empresas terceirizadas no ambiente universitário.

Sem dúvida, como já contextualizado neste Estudo por meio das reflexões teóricas, a terceirização como reflexo da política pública é um desafio para o processo da gestão universitária, essencialmente nas relações subjetivas que emanam o processo de trabalho. E é este desafio que busquei compreender por meio do olhar dos gestores da UFPR Litoral.

4 CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, descrevo a proposta do caminho metodológico que percorri, afim de atingir o objetivo inicialmente proposto de compreender como se constitui o processo de terceirização na UFPR Litoral, na visão dos gestores, com vistas ao sentimento de comprometimento do trabalhador terceirizado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Na caracterização da pesquisa, parto da concepção social de pesquisa de Gil (2012, p. 05) quando afirma que: "os fatos sociais dificilmente podem ser tratados como coisas, pois são produzidos por seres que sentem, pensam, agem e reagem, sendo capazes, por tanto de orientar a situação de diferentes maneiras".

Neste contexto, esta pesquisa buscou compreender uma realidade social na UFPR Litoral que é o processo de terceirização, explorando o tema, descrevendo e narrando este fenômeno. Sendo, desta forma, uma pesquisa exploratória e descritiva (TRIVIÑOS, 2006).

Como trabalhador atuante nesta realidade, e para que eu pudesse analisar com profundidade o processo de terceirização na UFPR Litoral, utilizei como forma de investigação, o método de estudo de caso. De acordo com Triviños (2006) o estudo de caso, é uma categoria de pesquisa que tem por objetivo, analisar aprofundadamente uma unidade, de natureza e abrangência previamente delineadas, e com base em suportes teóricos que orientam o trabalho de investigação.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Gil (2012, p. 89), população "é um conjunto de elementos que possuem determinadas características" que, neste Estudo, corresponde ao conjunto de gestores da UFPR e da UFPR Litoral que tem a característica de participar, gestar e vivenciar o processo de terceirização na Instituição. Enquanto que amostra é todo "subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam características desse universo ou população" (GIL, 2012, p. 89).

Sendo assim, o conjunto dos potenciais sujeitos da pesquisa que compõem a amostra delineada neste Estudo é apresentado no Quadro 02. Sujeitos da Pesquisa.

Quadro 02 - Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos	Nº
Diretor DSG	1
Diretor da DAAST	1
Diretor da CECOM	1
Diretor da UFPR Litoral	1
Vice-diretor	1
Coordenador Administrativo	1
Chefe dos Serviços de Apoio	1
Total da Amostra	07

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para definição da amostra, optei em selecionar os gestores que trabalham diretamente na gestão do processo de licitação das empresas terceirizadas, delimitando as atribuições e o perfil dos trabalhadores terceirizados que atuarão na UFPR Litoral. Bem como, vivenciam com os terceirizados o processo de desenvolvimento de suas atividades laborais.

O processo de terceirização é de responsabilidade do Departamento de Serviços Gerais (DSG) ligado a Pró-reitora de Administração da UFPR (PRA) que inicia os processos de terceirização e as fiscaliza por meio de suas subunidades, a Central de Compras (CECOM) e Divisão de Avaliação e Acompanhamento de Serviços Terceirizados (DAAST) (UFPR, 2014b). O processo de terceirização também perpassa pela Sessão de Contratos, pois esta unidade é responsável pela emissão e gerenciamento dos contratos firmados pela Universidade Federal do Paraná, como atas, registro de preços, cessões, concessões, termos de comodato, aditivos, apostilamentos e rescisões (UFPR, 2014b). Desta forma, os gestores dessas unidades estão altamente envolvidos no processo de terceirização.

O Diretor e o Vice-diretor são os gestores máximos da UFPR Litoral, responsáveis por dirigir e coordenar todas as subunidades do Setor. Especificamente a função de Coordenador Administrativo fica a responsabilidade de coordenar todas as áreas de cunho administrativo da UFPR Litoral onde são excluídas todas as atribuições relacionados a coordenação acadêmica e pedagógica da UFPR Litoral, estas ficam a cargo do Coordenador Acadêmico. O Chefe dos Serviços de Apoio centraliza a coordenação dos serviços de apoio e intermedia e acompanha os serviços prestados pelos trabalhadores terceirizados (UFPR LITORAL, 2015).

Todavia, o Coordenador Administrativo, previsto para integrar a amostra da pesquisa inicialmente proposta, não teve o seu cargo ocupado, no período da coleta das informações. Assim, os sujeitos da amostra de pesquisa se configuraram de acordo com o exposto no Quadro 03. Sujeitos da Amostra da Pesquisa.

Quadro 03 - Sujeitos da Amostra da Pesquisa

Sujeitos	Nº
Diretor DSG	01
Diretor da DAAST	01
Diretor da CECOM	01
Diretor da Seção de Contratos	01
Diretor da UFPR Litoral	01
Vice-diretor da UFPR Litoral	01
Chefe dos serviços de Apoio	01
Total da Amostra	07

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na amostra selecionada, O Diretor do DSG, da DAAST, da CECOM e da Seção de Contratos são gestores da UFPR atuantes em unidades administrativas de Curitiba. Enquanto o Diretor, Vice-diretor e o Chefe dos serviços de Apoio são gestores lotados e atuantes na UFPR Litoral.

4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

O caminho percorrido para a coleta das informações se deu por meio de entrevistas semiestruturadas que, na tipologia de Gil (2012), pode ser classificada como entrevista por pautas por ter certo grau de estruturação ao ser guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do curso da entrevista.

As entrevistas foram individuais realizadas pelo autor, gravadas com a permissão do entrevistado. Seu tratamento foi por meio de análise de conteúdo que, a partir de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo, tem a finalidade de auxiliar na sua própria interpretação (GIL, 2012).

Neste estudo, realizo a análise de conteúdo com base em Triviños (2006) que a considera como um conjunto de técnicas e métodos para estudar as comunicações, focalizando no conteúdo das mensagens, com a meta de obter indicadores ou fazer inferências respaldadas por objetivos específicos e um referencial teórico.

De acordo com Cheptulin (1982), o conteúdo básico são os elementos essenciais que definem a categoria, que permite distinguir uma categoria da outra. Sendo que este conteúdo é inacabado e não petrificado em uma realidade. Para este Estudo, as categorias e os conteúdos básicos trabalhados são elencados no Quadro 04. Categoria e Conteúdos Básicos da Pesquisa.

Quadro 04 - Categorias e Conteúdos Básicos da Pesquisa

Categorias	Conteúdos Básicos
UFPR - Litoral	- Processo Histórico - Concepção de universidade
Gestão Universitária	- Concepção - Terceirizados - Sentimento de comprometimento
Política Pública de Terceirização	- Concepção - Impacto sobre a Universidade

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Todos os entrevistados se mostraram bem receptivos à realização da entrevista. Nenhum entrevistado selecionado se negou a participar, prontificando-se de forma rápida logo que os contatos foram iniciados. As entrevistas foram realizadas no período de 30/04/2015 a 14/05/2015, nos locais de trabalho dos entrevistados em horário de expediente, nos dias e nos horários marcados como combinado por um contato prévio. Para fins de identificação, todos os gestores entrevistados foram considerados do gênero masculino, codificados aleatoriamente com o indicador de G01 (Gestor 01) até G07 (Gestor 07).

5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo, apresento e analiso as informações coletadas por meio das entrevistas realizadas, com base no referencial teórico. Inicialmente, faço uma pequena caracterização dos entrevistados. Adiante, apresento os resultados analisando as informações coletadas à luz da teoria estudada para cada categoria e conteúdo base proposto neste Estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados seguiram o critério de seleção de amostra inicial, sendo gestores atuantes no processo de terceirização da UFPR / UFPR Litoral. Todavia, sobre os gestores pertencentes a UFPR (Diretor do DSG, Diretor do DAAST, Diretor da CECOM, Diretor da Sessão de Contratos), tem-se que suas práticas laborativas se caracterizam pela criação, acompanhamento e fiscalização do processo de terceirização, enquanto que os gestores da UFPR Litoral, (Diretor da UFPR Litoral, Vice-Diretor da UFPR Litoral, Chefe dos Serviços de Apoio) por uma atuação mais conjunta aos trabalhadores terceirizados da UFPR Litoral.

Ao todo, foram alcançados por meio das entrevistas, 07 (sete) gestores. Sendo 03 (três) atuantes na UFPR Litoral em Matinhos, e 04 (quatro) na UFPR em Curitiba. A maioria (5 gestores) mantém vínculo com a Universidade como Técnico Administrativo em Educação e 02 (dois) como docente.

O tempo de Universidade para a maioria dos gestores (05) entrevistados é maior que 30 anos, com exceção de 01 (um) gestor que iniciou sua carreira juntamente com o surgimento da UFPR Litoral (pouco mais de 10 anos) e outro 01 (um) gestor que tem um tempo de UFPR de 6 (seis) anos e meio. Assim, a grande maioria (06) dos gestores entrevistados vivenciaram o surgimento da UFPR Litoral na íntegra. E, em específico, os gestores técnicos administrativos de maior tempo de universidade, também puderam vivenciar o surgimento do processo de terceirização na Universidade (UFPR).

A UFPR Litoral nasce do engajamento de muitos sujeitos, sobretudo, de alguns visionários da UFPR. Como se não bastasse a vontade da UFPR em construir uma expansão no Litoral do Estado, a viabilidade de implantação necessitou ainda do envolvimento de outras esferas de governo. Assim, a concretização da UFPR Litoral só foi possível mediante ao alinhamento político das três esferas de governo: a

federal, estadual e municipal. Fruto dessa cooperação, a UFPR Litoral inicia suas atividades no ano de 2005 (UFPR LITORAL, 2008a; 2008b).

5.2 A UFPR LITORAL

Com o objetivo de verificar a vivência e o conhecimento dos gestores entrevistados sobre a UFPR Litoral, foi questionado se os gestores conheciam o seu processo histórico de criação e desenvolvimento, bem como a concepção de universidade.

Todos os gestores entrevistados afirmaram conhecer o processo de criação da UFPR Litoral. Muitos até participaram do processo e souberam especificar com precisão, alguns detalhes burocráticos de sua criação. Destaco a fala do Gestor G03:

Eu acredito que nos grandes detalhes, na estrutura como um todo do projeto, a concepção, as razões políticas, hoje já as razões também históricas visto que estamos fechando o décimo ano, eu conheço todo o projeto, eu hoje talvez eu não conheça pequenos detalhes, mais eu me diria que eu conheço todo da concepção ao estado atual da arte.

O grande diferencial da UFPR Litoral está na composição de seu Projeto Político Pedagógico (PPP) (UFPR LITORAL, 2008a). O Projeto traz os princípios gerais que norteiam as ações da UFPR Litoral, descreve e apresenta todo o processo pedagógico e seus componentes.

A concepção diferenciada do projeto UFPR Litoral trazida no seu Projeto Político Pedagógico (PPP) (UFPR LITORAL, 2008a) foi mais referenciada pelos gestores que vivenciam e atuam diretamente na UFPR Litoral. Neste quesito, o Gestor G02 manifesta um aprofundado conhecimento de detalhes tanto do processo de criação quanto do estado atual da UFPR Litoral. Sendo um dos gestores onde a história de sua carreira profissional seguiu, e segue, junto com a história da UFPR Litoral. O gestor pôde contribuir com muitos detalhes de ações relatadas nas publicações sobre a UFPR Litoral (UFPR LITORAL, 2008a; 2008b).

Para o Gestor G02, o impacto do que ele achava ser e o que ele encontrou quando ingressou na UFPR Litoral como docente pôde ser percebido na fala:

[...] entro na UFPR Litoral com uma expectativa por algumas novidades sobre o ponto de vista institucional, mas nunca poderia supor que fosse para a construção de uma ideia educacional. Então a gente chega em 2005 já com a perspectiva de atuar em uma disciplina e atuar em alguma atividade como sempre acontece nas universidades e acolher a sua disciplina, seu lugar, seu gabinete, sua, seus estudantes, sua sala e a gente chegou e não tinha nada disso, tinha a universidade, tinha os cursos, e tinha só estudantes, e uma proposta pedagógica a ser ainda constituída ainda que o ideal já bem, é rascunhado já com alguns avanços já feito pelo Valdo na época que ainda quando estava à frente da instalação ainda do *Campus* Litoral não era Setor ainda [...].

Na proposta pedagógica da UFPR, as disciplinas são chamadas de módulos e o processo de sua construção segue ideologias do Projeto Político Pedagógico da UFPR Litoral que preconiza a multidisciplinaridade, fato que pode causar estranheza para quem desconhece o projeto da UFPR Litoral (UFPR LITORAL, 2008a).

Sobre a concepção inicial da UFPR Litoral e o seu Projeto Político Pedagógico (UFPR LITORAL, 2008a) destaco, também, a fala do Gestor G03:

A concepção era muito mais revolucionaria, era muito mais... revolucionária do sentido emancipatório, [...] mais nesse sentido emancipatório com rupturas com o tradicionalismo que reina na educação, ele era muito mais ousado, e ele era muito com mais perspectivas de gerar um projeto de ruptura, [...].

Prosseguindo em seu discurso, o Gestor G03 aponta, na sua visão, o estado atual das ideologias iniciais presentes na concepção da UFPR Litoral e os motivos que levaram a diminuição de suas perspectivas futuras de manutenção.

[...] hoje ele tá com uma perspectiva menos até, pouco menor, ele tá mais cometido, ele não é tão ousado, por conta de que ao ser

institucionalizando dentro de uma universidade clássica, a mais antiga do país, é nós tivemos que nos adaptar, nós tivemos [...] não nós não tivemos que nos adaptar, nós somos adaptados à força, e não tem outra palavra que não seja a força pra nos sermos, é... , regidos por uma legislação antiga aonde que o novo tem dificuldade. Então nós somos enquadrados num estatuto histórico da Federal da década 70... de 60 ainda do período da ditadura militar, pois a Federal do Paraná é uma das universidades que não fez a estatuinte ainda até hoje, que a maioria das federais já fez, posterior a Constituição de 88, pós regime militar, todas as universidades foram fazendo progressivamente o novo estatuto com a nova instituição, a Universidade Federal do Paraná não fez até hoje, é já abriu recentemente um período de estatuinte, fruto até da discussão do Litoral aonde que nós alegávamos que não era nós que deveríamos ser enquadrado no estatuto antigo, mas, a universidade deveria abarcar propostas novas como é o litoral. Portanto, ela deveria atualizar o seu estatuto de acordo com a Constituição vigente, então é por isso que nós estamos aquém do planejado, mas avançando (G03).

A UFPR Litoral apresenta uma proposta educacional diferenciada do restante da Universidade, respaldado em fortes correntes educacionais sociológicas. Além de tentar suprir a demanda por formação superior na região, este Setor da UFPR vem enfatizando o desenvolvimento local e uma proposta de educação diferenciada emancipatória (UFPR LITORAL, 2008a; 2008b).

Embora não sendo um dos gestores que vivencia a UFPR Litoral como o seu ambiente de trabalho, o Gestor 01 consegue resgatar um pouco da ideia de concepção da UFPR Litoral (UFPR, 2008a) focalizando o atendimento de uma demanda local de desenvolvimento e formação:

A ideia de criação lá [...] foi para atender uma demanda, foi uma criação para atender uma demanda para atender as pessoas que viviam lá no litoral e que não tinham um curso superior e que não tinham um incentivo, então foi para atender

esse público que estava carente de ensino superior [...] (G01).

E, sobre o estado atual, o Gestor G01 restringe seu relato apontando apenas conhecimento de que a UFPR Litoral vem se desenvolvendo, apresentando novos cursos.

Como esta agora, eu acho assim que evoluiu bastante, eu faz tempo que não apareço lá, porque a gente tem o pessoal de lá, também inclusive evoluiu bastante, tem novos cursos, que na época, eram poucos e agora tem um pouco mais, que às vezes por falta de você olha na página da própria litoral, você não toma o conhecimento de tudo que está acontecendo lá, mais assim quando é possível eu sempre tenho algumas informações a respeito, como que está funcionando, e a gente sabe que cada dia está melhorando, o pessoal está sendo bem assistido, tem participação também (G01).

Isto posto, foi questionado aos Gestores como concebiam a instituição universidade. Neste momento, ao serem questionados, todos os entrevistados pararam um pouco para pensar sobre a sua concepção, havendo até um Gestor que pediu permissão para pensar e responder mais tarde. Essa dificuldade pode ser ilustrada na fala do Gestor G06:

Nunca parei para pensar sobre isso, a gente trabalha tanto na universidade que acaba [...] mas a universidade não sei, é um modelo, é uma instituição muito importante para todos, ela tem uma importância muito grande, enquanto instituição federal para nossos alunos, para nossos professores, servidores, acho que ela é uma potência.

Para o Gestor G05, a concepção de universidade abrange vários aspectos da vida humana, deixando clara a ideia de uma instituição necessária para o desenvolvimento da humanidade em suas diversas dimensões.

[...] ela é uma instituição de ensino, de evolução, de fazer bens [...] Para fazer tudo melhorar, tudo

andar, pensar na pessoa, pensar em tudo, acho que a Universidade ela só vem pra fazer as pessoas crescerem e evoluírem, acho que a função dela é essa. Fazer as pessoas melhorarem a vida de todo mundo, de tudo não só de dinheiro mais de vida melhor assim, concepção de vida [...].

Já, nas falas dos Gestores G07 e G02, ficou evidente uma concepção que enfatiza o fornecimento de mão de obra, para atender um mercado de trabalho, uma universidade que forme profissionais e não prepara para a vida. Na fala do Gestor G02, a universidade:

[...] prima pela técnica, ela não prima para as relações humanas e nem pela cidadania, apesar disso estar no discurso. Em outros momentos, vejo que a universidade ela trata de formar sujeitos prontos para o mercado, ela não trata de preparar o sujeito para vida, a universidade, esta opção ela exclui muitas vezes [...] então entendemos que este sujeito que entra agora que pra ficar preparado pro mercado ele tem que passar por estas disciplinas, então seu itinerário formativo não prescreve a história de vida, não prescreve as suas aptidões reais, as suas motivações reais, os seus sentidos de existência. Isto é uma pergunta meio que existencial, as universidades ela trata de formatar o sujeito, então o sujeito num sentido mais claro mesmo sendo muito diferentes sai muito iguais, quando saem da universidade. Então, sujeito que são coloridos, brancos saem tudo meio acinzentado, assim um boneco vai pro mercado de trabalho, mas ai vai preparado para mercado e não vai preparado para a vida [...].

Esta concepção que nega a função mercadológica da universidade, atentando para os aspectos da vida associada, é trazida na concepção da Chauí (2003) quando ela defende a concepção de universidade como uma Instituição Social, legitimada pela sociedade e a tendo como orientação e propósito. Diferente de uma Organização Social que visa objetivos particulares e segue orientação do Mercado.

O Gestor G03, concebe a universidade como uma instituição elitista, tradicionalista e monárquica, citando o exemplo da utilização

das vestes estalares de formatura como um exemplo de traços dessas características históricas. Mesmo que admitindo alguns avanços na concepção de universidade ao considerar os tempos atuais. Porém, crítica algumas características culturais e pontua algumas dificuldades, na sua visão:

[...] agora com o avanço das vagas [...] avanços da abertura do acesso à universidade, não é mais apenas só para a elite, mas por cotas, para por percentualmente escolas públicas, afro descendentes, indígenas, pessoas com necessidades especiais. Mas os ritos, e ritos importantes como as vestes estalares, os juramentos, eles são aplicados sobre a população tradicional da américa onde que um índio tem que vestir a veste monárquica por causa que isso é a tradição, reza a tradução, então ela e tradicionalista conservadora, e ela predominantemente tá voltada para uma produção do conhecimento e não pra construção do saber, o saber é muito mais amplo que o conhecimento e o conhecimento a que eu estou me referindo do conhecimento científico, a ciência, mais ela tem dificuldade muito grande de pluralismo metodológico [...] de pluralismo ideológico, ela tem dificuldade muito grande de construir processos de avanços que permitam a educação ser muito mais emancipatória do que formadora de quadros que daria até para criar caricaturas de escravos intelectuais para os processos produtivo atual.

É notório, na fala dos Gestores que, apesar de terem um conhecimento tácito do processo histórico da UFPR Litoral, eles a concebem de forma distinta. Todavia, as características fundamentais da UFPR Litoral no aspecto pedagógico, como é o caso de ensino por projetos, disciplinas em módulos, processos como Projetos de Aprendizagem, e Interações Culturais Humanísticas, e cursos diferenciados dos tradicionais, que são ricamente detalhados no PPP da UFPR Litoral e que, em conjunto com seus princípios, a torna um projeto educacional diferenciado no país (UFPR LITORAL, 2008a; 2008b), não foram citadas nos relatos dos gestores entrevistados.

Mesmo com um Projeto Político Pedagógico (UFPR LITORAL, 2008a) mais compatível com uma concepção de universidade enquanto instituição social, tendo a sociedade como seu propósito e seu fim, negando sua existência como organização social (CHAUI, 2003), nem todas as falas deixaram explícitas esta concepção.

Neste contexto, há um hiato a ser vencido, entre a materialidade de concepção da UFPR Litoral (UFPR LITORAL, 2008a) e a concepção dos seus gestores de universidade. Pois, como muitos concebem a universidade, não se consubstancia nas diretrizes pedagógicas da UFPR Litoral (UFPR LITORAL, 2008a) e conseqüentemente no seu papel social e vice-versa. Salvo melhor juízo, este hiato de concepção, refletiu-se também no processo da gestão universitária.

5.3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Quanto à categoria gestão universitária, busquei investigar sobre a gestão universitária; como concebem o processo de terceirização no contexto da UFPR Litoral; como percebem os trabalhadores terceirizados no processo da relação de trabalho com a UFPR Litoral e se, nesta relação, percebem o sentimento de comprometimento com a Instituição.

Para o Gestor G02, a gestão Universitária é um conjunto de forças (políticas) que influenciam na tomada de suas decisões. Essas forças, segundo o Gestor, são determinantes e acabam influenciando até a lógica inicial do Projeto Político Pedagógico (PPP) da UFPR Litoral (UFPR LITORAL, 2008a).

[...] o gestor na verdade enxerga como um grande tabuleiro na frente dele, é um xadrez, cada peça que você movimenta aqui exerce uma força que você tem que prever aí, então o tato de previsibilidade do gestor tem que estar muito aguçado, tem que estar muito antenado daquilo que está acontecendo, em termos de repercussão de consequência, as vezes você acha que uma consequência é pequena ela é séria, é muito grave, as vezes, uma fala, uma palavra mal dita, mal colocada, ela pode repercutir de uma forma desproporcional [...] (G02).

A Gestão perpassa pela concepção de Administrar com as pessoas (BURIGO; LOCK, 2011; NOGUEIRA, 2007). Todavia, a

gestão sofre influências na sua prática, essencialmente diante de condições, de diretrizes legais e de formação do Gestor. Por outro lado, a Gestão universitária permeada de forma colaborativa com as pessoas, perpassa também pela concepção que se tem de universidade. Porém, para a grande maioria dos entrevistados, o termo Gestão foi percebido como práticas do mandato de um reitor. Este entendimento explica porque nas falas dos Entrevistados comumente apareceu o termo eleição.

Além da concepção de gestão associada a mandato de reitoria, o Gestor G06 faz contraposições da gestão administrativa e da gestão política. E no seu entendimento, a dimensão política na universidade atrapalha a dimensão administrativa.

[...] eu acho importante ter a eleição para reitor, acho importante o reitor escolher os seus pró-reitores em um processo democrático assim, e acho que deve ser sempre assim, não deve ter envolvimento político, eu acho que o envolvimento político na universidade atrapalha a gestão administrativa, acho que a administrativa vai muito além da gestão política, precisa mesmo de pessoas dentro da universidade com visão administrativa, bem administrativa, a visão política ela atrapalha, ela atrapalha muito, nós que estamos aqui na ponta trabalhando e administrando e gerenciando a universidade a gente percebe bem que as decisões políticas atrapalham na prática, o desenvolvimento administrativo, então eu acho que os reitores quando são voltados mais para a parte administrativa desenvolve melhor o trabalho dentro da universidade, em prol da universidade [...]. (G06).

Em relação a esse dilema da Gestão versus Política, Bergue (2014) considera como sendo uma dicotomia comum na gestão pública. O autor afirma que é impossível para essas dimensões caminharem de forma independente, sendo necessário um alinhamento entre elas.

Quando indagados sobre como concebiam o processo de terceirização no contexto da UFPR Litoral, os gestores afirmaram que o processo de terceirização foi concebido como algo que surgiu para suprir a falta de funcionários. Alguns relataram como sendo um

processo para melhorar a Universidade, melhorar o atendimento, a sua atuação. Para o Gestor G06, a terceirização nas universidades veio para:

[...] suprir uma falta da Universidade em recursos humanos, para atender quanto tanto a área administrativa quanto a área específica, e tem muitos cargos que já não existem no MEC ou, sei lá, no governo e a gente precisa de mão de obra para isso um pouco pela parte de aposentadorias e outros cargos que foram extintos, então a terceirização veio para regulamentar essa deficiência que dentro da Universidade tem.

Por outro lado, o Gestor G03 manifestou o seu desfavorecimento em relação ao processo de terceirização. Esse desfavorecimento se justificou pelo fato de não ser possível o gerenciamento do contratado pelo órgão que necessita do trabalho terceirizado e pelo processo e plano de cargos dos trabalhadores terceirizados que são precários em relação aos servidores do quadro. Nas palavras do Gestor G03:

[...] tem alguns tipos de atividades que eu posso discutir a terceirização [...] eu sou por avanço nas discussões das funções todas que tem dentro de uma universidade para que a gente consiga chegar as que realmente poderiam ser terceirizadas, e não são muitas, são poucas, mas o serviço de zeladores, de limpeza eu sou a favor de terceirização com controle do contrato pelo órgão que licitou, no caso a universidade, ou avançar tremendamente a legislação para que possa também ser concursado, por que eu não gosto de ver uma pessoa humana passar o ciclo dela de 30, 40 anos ativo como zelador, eu não gostaria de selecionar por concurso um, uma pessoa para limpar banheiro, eu gostaria de rediscutir o acesso e a progressão, se fosse por concurso público, inclusive essas funções chamadas básicas para que essa pessoa estudasse e pudesse ascender.

O Gestor G02 cita o conflito entre fazer um funcionário se comprometer junto a universidade ao mesmo tempo que é regido por uma forte fiscalização externa que determina seus afazeres e o engessa no ambiente de trabalho:

[...] hoje ele tem um papel para desempenhar, e tem uma fiscalização em cima, então isso tira totalmente o direito de participação política e cidadã, nos processos de construção de qualquer coisa, ele é um serviçal daquele, da cadeira, veste uma camisa, um uniforme, bate o ponto e vai embora, então, isso é prejuízo muito grande daquilo que a gente entende como espaço universitário que todos podem ser sujeitos da educação.

De acordo com Freire (2003), uma relação de trabalho engessada onde os trabalhadores terceirizados são extremamente fiscalizados, não lhes permitindo opinar, refletir, dialogar no ambiente de trabalho (universidade) do qual fazem parte, é incompatível com o surgimento de um trabalho comprometido, conseqüentemente, com a gênese de um pertencimento, de uma identidade com a instituição.

Na Universidade, o processo de terceirização foi iniciado já na década de 60, mediante brechas na Lei nº. 52540/68 (BRASIL, 1968) da Reforma Universitária, e do Decreto-Lei nº. 200/1967 (BRASIL, 1967) da Reforma Administrativa do Estado. E, posteriormente, em legislações mais recentes, teve a sua adoção incentivada e intensificada nas Universidades Públicas Federais como um processo inerente à Gestão Universitária atual (BRASIL, 1993; 1998; 2005; 2008).

Em contrapartida, para o Gestor G02, a relação do trabalhador terceirizado com a UFPR Litoral é extremamente positiva. Adverte que esta situação é peculiar à UFPR Litoral e que, em outras regiões, cidades grandes, até mesmo em Curitiba, por exemplo, essa ocorrência não é percebida muitas vezes. Para o gestor, os terceirizados que atuam na UFPR Litoral são os melhores possíveis, bem capacitados e desenvolvem um trabalho com bom nível de qualidade.

Na mesma linha, o Gestor G05 afirma:

Eu acho que aqui, especificamente na UFPR litoral, é o melhor lugar para eles trabalharem. [...]. Porque a gente tem um contado direto com ele, valoriza o terceirizado, tanto que nós fazemos tudo que é possível para eles. Existe a conversa, o contado, coisa que não se tem lá em cima, nós temos aqui. [...] ele está o dia a dia com a gente aqui, se a gente não valorizar, imagine? Acho que,

para nós aqui, o terceirizado é muito importante, não andamos sem eles também.

Sem poder falar sobre a realidade da UFPR Litoral, o gestor G01 toma como parâmetro o seu próprio ambiente em Curitiba que também tem, no seu ambiente de trabalho, equipes terceirizadas:

[...] é uma mão de obra de extrema importância, porque pela experiência que eu tenho aqui, que é com quem eu tenho contato, acho que eles atuam com empenho, até com atividades que tem que ser que teriam que ser supridas por pessoal do quadro.

A UFPR Litoral atualmente está ligada à UFPR na forma de unidade de ensino chamado de Setor. Embora essa configuração valorize melhor a UFPR nas tomadas de decisões e no seu financiamento, ela ainda não tem uma autonomia plena. A exemplo, tem-se os processos de terceirizações que nascem na UFPR, e são, de certa forma, desenvolvidos na UFPR Litoral, com a contratação da empresa licitada:

[...] hoje o que a gente faz junto a UFPR é, decidir o que a gente precisa, em termos de demanda de trabalho, qual a seção que ele vai atuar em termos de organização administrativa, e exigir da reitoria o quantitativo de vagas que a gente tem, o resto se reduziu ao seu modus operandi, de bater ponto, vestir a camisa, tirar a camisa o uniforme e ir embora, então assim é uma relação que é uma relação que não é muito boa [...] hoje eles vem batem o ponto e vão embora né, uma relação de trabalho não é uma relação de educação (G02).

Neste contexto, foi questionado aos Gestores sobre a prevalência do sentimento de comprometimento do trabalhador terceirizado junto a UFPR Litoral. E, a primeira reação dos entrevistados foi em responder se este sentimento existe ou não nos trabalhadores terceirizados.

Freire (2003) afirma que o comprometimento, pertencimento e a identidade do sujeito com uma instituição nascem da liberdade que este tem de poder agir e refletir no ambiente onde se encontra. Embora, a relação de trabalho dos terceirizados seja construída para ser mais imparcial e rígida possível, por conta das regras impostas pela legislação envolta ao processo de terceirização (BRASIL, 1993). Essa relação,

segundo os relatos dos entrevistados, consegue romper essa barreira tornando-se menos árdua e menos impessoal, permitindo um ambiente mais acolhedor valorizando e potencializando os trabalhadores terceirizados. Todavia, a maioria dos Gestores Entrevistados aponta que esta relação salutar com o terceirizado é peculiar da região ou do local de trabalho, no caso a UFPR Litoral.

Para o Gestor G02:

Estes há um comprometimento, e eu ainda acho que há alguns resquícios ainda, mesmo com os novos que entram, de uma sensação que talvez haja alguma coisa que acolha o sujeito no trabalho, mesmo que eu diga para você que não há mais o que havia antes, em termos de relação direta, formativa, educacional, ainda há um certo convívio de reciprocidade, de convivência pacífica, humanizada [...] (G02).

Um comprometimento afetivo (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004) é aquele mais benéfico para a instituição por ser legitimado por sentimentos e afetos do sujeito com a instituição. Um tipo que favorece em maior grau o envolvimento e o pertencimento. Tem a sua constituição prejudicada pela rigidez na relação de trabalho relatado pelo Gestor G02. No processo de rigidez das relações de trabalho, há a possibilidade de favorecimento de um comprometimento do tipo calculativo, onde o sujeito se mantém fazendo suas obrigações na instituição em proteção ao seu cargo.

O Gestor G04, tomando como base os terceirizados que o circunda em seu ambiente de trabalho na UFPR, afirma que há um comprometimento dos trabalhadores terceirizados e que o *status* da Universidade é um aspecto que fortalece esse comprometimento. Nas palavras do Gestor G04:

Eu sinto aqui que no âmbito da Pró-Reitora da administração, o comprometimento das pessoas é muito grande. Todos que eu conheço são bem comprometidos e traz sempre respeitando...eu acho que por estar em uma instituição de ensino também numa Universidade Federal, eu acho que a pessoa vem trabalha e se não tiver, eu acho que a pessoa quando tem um currículo, a pessoa tenta se esforçar pra manter no cargo porque é uma

Universidade onde eles teriam um currículo futuro caso não possam ser recontratados, eles levam isso como um histórico no currículo deles, então eu sinto da parte das pessoas que são tão próximas de nós aqui que só tem a nos trazer benefícios nenhum prejuízo nas ações [...].

Na opinião do Gestor G05, em específico para os trabalhadores terceirizados da UFPR Litoral, é percebido um comprometimento alto, demonstrando um clima organizacional positivo, de pessoas que gostam de trabalhar na UFPR Litoral e que valorizam o trabalho. Relata o Gestor G05:

Sim, eles têm bastante comprometimento. São pessoas que dão mais valor ao trabalho, eles são muito, eu acho que até mais que os próprios funcionários mesmo, porque eles dão mais valor ao emprego deles, eles têm até mais comprometimento. Até demais até, por que eles gostam de trabalhar. São pessoas que nós temos de funcionários terceirizados há muitos anos [...]. Então, é porque gosta de trabalhar com a gente, e eles se comprometem, é bem bom trabalhar com o terceirizado.

Na avaliação do Gestor G03, não só concebe que existe um alto comprometimento dos trabalhadores terceirizados, como também avalia os seus desempenhos como um dos melhores, com bom nível de qualidade. O gestor também chama a atenção para a cultura da UFPR Litoral que tenta não diferenciar servidores técnicos concursados dos terceirizados. E, a perspectiva futura dos trabalhadores na UFPR Litoral como sujeitos também do processo de educação, é vista pelo gestor, como um potencializador deste nível de comprometimento.

Eles têm um comprometimento alto predominantemente, são raríssimos os casos de problemas que nós temos, acho que não chegou a 5 hoje em 10 anos [...] me parece que esse olhar com perspectiva futura faz eles ter um compromisso muito forte conosco, mesmo ganhando menos optam por trabalhar na universidade pelo clima que tem de relação [...] onde que nós não distinguimos, normalmente não

tem nenhuma distinção, entre o técnico concursado e o técnico terceirizado.

Foi consensual para os Gestores entrevistados conceberem o processo de terceirização na Universidade como um processo que veio para resolver os problemas de gestão, sobretudo, da falta de pessoal em decorrência de extinção de vagas, vacâncias e aposentadorias como reflexo da política pública da década de 90 (BURIGO, 2003). E sendo assim, um processo avaliado pelos gestores como benéfico à Gestão Universitária, ajudando a Universidade a responder melhor as suas demandas. Sem evidenciar causas mais abrangentes como, principalmente, a mudança nas políticas públicas em consonância com as práticas neoliberalistas na década de 80 e 90 que fez com que a universidade perdesse a exclusividade de financiamento pelo Estado e permitisse a exploração de espaços públicos pela iniciativa privada (ANTUNES, 1999; SANTOS, 2005).

A relação de trabalho dos terceirizados junto à UFPR Litoral foi melhor descrita e percebida pelos gestores atuantes neste Setor. A maioria dos gestores (05 Gestores) convergiu em classificar a relação como boa ou muito boa, admitindo uma peculiaridade proveniente do local ou região.

Praticamente, todos os gestores concebem que existe um alto grau de comprometimento dos trabalhadores terceirizados. Embora os gestores da UFPR Litoral acreditem que o diferencial do projeto educacional (UFPR LITORAL, 2008a) e a peculiaridade da região faz com que estes terceirizados se sobressaem em relação ao nível de comprometimento de terceirizados de outras regiões, esta afirmação não foi verificada junto aos gestores atuantes na UFPR que também afirmaram existir um alto comprometimento dos trabalhadores terceirizados com os quais conviviam.

A concepção de Gestão universitária dos Gestores entrevistados, perpassa por um trabalho acolhedor, integrador de ações fortalecidas pelo compromisso profissional com o coletivo da Instituição. E isto, se materializa em suas falas ao situar o trabalhador e sua relação de trabalho. Esta relação parece-me mais próxima com os terceirizados na UFPR Litoral do que na UFPR sede. Talvez pela proximidade com pessoas, por ser uma estrutura menor, enfim de certa forma fragiliza o formalismo imposto pela política pública de terceirização.

5.4 A POLÍTICA PÚBLICA DE TERCEIRIZAÇÃO

Nesta categoria, política pública de terceirização, busquei desvelar junto aos Gestores Entrevistados, suas concepções sobre esta política, e o seu impacto no contexto da Universidade.

Entre as décadas de 70 e 90 já ocorriam mudanças no cenário político econômico do País que favoreceu para os arcaouços de uma política pública de terceirização. O Estado de posse de uma crise fiscal, segundo a corrente neoliberalista, motivou a Reforma do Aparelho do Estado nos anos 90 (BRESSES-PEREIRA, 1996).

Nesta Reforma, dentre as práticas sugerida para combater a crise fiscal do Estado nos anos 90, que veio em consonância com a emergência das políticas públicas de terceirização, foram à redução da intervenção estatal e a redução do aparelho do Estado. A redução da intervenção estatal abriu caminho para a cessão de espaço público à iniciativa privada. E a redução do aparelho do Estado, foi um caminho para mudanças nas estruturas de pessoal das organizações públicas (BRESSES-PEREIRA, 1996). Porém, esta reforma com fortes direcionamentos neoliberais, não colaborou sozinha para a existência da terceirização na universidade pública federal. Já, em 1967, na Reforma Administrativa do Estado (BRASIL, 1967), e na Reforma Universitária de 1968 (BRASIL, 1968), existiam indícios favoráveis ao surgimento da terceirização nestas instituições.

Logo, aos serem questionados sobre o processo de terceirização, foram unanimes reações negativas, criticas, e reflexões cautelosas sobre o processo de terceirização. Como foi o caso do Gestor G01 que questionou a legalidade da terceirização alegando, na sua opinião, que todo serviço público deveria ser feito por servidor público ingressado por meio de concurso público. Porém, se conforma que por questões políticas e de gestão, não há outra alternativa, neste momento. O Gestor sugere cautela, por parte da Universidade no sentido da promoção de justiça aos trabalhadores terceirizados, mesmo cientes de que a universidade não pode interferir em salários e benefícios.

[...] tem que ter muito cuidado é na fiscalização desse serviço e aí a Universidade tem que se desenvolver bastante para que não haja prejuízo para esses empregados [...] a Universidade, ao montar um processo licitatório, tem que tentar preservar ao máximo nas suas exigências que venham empregados bem preparados, que tenham

salário justo [...] cabe à Universidade no caso fiscalizar esse contrato para que tenha uma boa execução, principalmente preservando os direitos trabalhistas, benefícios e tudo mais que esses empregados tem direito (G01).

Um processo não muito favorável à classe trabalhadora terceirizada é o que a corrente sociológica também defende. Considerando como uma forma precarizada de trabalho, perda de direitos do trabalhador, e ainda, a perda do sentido social do trabalho em detrimento dos interesses do capital (ANTUNES, 2015).

O Gestor G03 apresenta sua opinião fazendo uma ressalva alegando não conhecer muito do processo e das leis, afirmando estar apenas com a opinião de cidadão e não como gestor universitário. Percebendo como uma degradação da carreira pública, um processo que vem aumentando, cada vez mais, nas universidades. O Gestor G03 faz as seguintes observações:

[...] eu acho que já é uma degradação da carreira pública, e com a excessiva terceirização que está acontecendo no Brasil inteiro, eu acho que a carreira de servidor público ela poderia ser muito melhor tratada com evoluções possibilidades que acontecem com uma pessoa ao longo de 30 anos [...] então a carreira de servidor ela e muito estante, embora ela preveja a progressão mais ela prevê a progressão dentro de espaços determinados rígidos [...] poderia diminuir a terceirização em algumas áreas, a terceirização está no exagero [...] eu estou com a sensação de cidadão que está piorando no sentido de fragilizar a carreira pública.

O progressivo aumento dos postos de trabalhos terceirizados, a partir da década de 90, acabou impactando na gestão, tornando-se um desafio para os gestores e técnicos atuantes na instituição como relata o Gestor G06:

[...] sei que há uma carga bem pesada em cima de nós gestores e fiscais dos contratos terceirizados, uma carga bem grande, porque antes tinha uma decisão judicial que a gente era solidário nas questões de pessoal, a gente responde

solidariamente, e esse documento ele disse que a instituição não é solidária aí passou toda responsabilidade para o fiscal do contrato, então hoje se você não fiscalizar, se você não estiver em cima, você, as ações trabalhistas elas se voltam contra a universidade, e aí logicamente vai chegar o momento em que vão chamar a responsabilidade do fiscal do contrato, do gestor do contrato, nas questões judiciais, nas questões trabalhistas [...].

Desta forma, o trabalho estrutural e estável nas universidades vem sendo substituídos por trabalhos precarizados por meio da terceirização (ANTUNES, 2015). Saindo do amparo institucional da Universidade, retornando como serviços, não mais como servidor. Exigindo, conforme relato do Gestor G06, atenção da gestão universitária para aprender a lidar com essa realidade em constante crescimento nas universidades.

Os Gestores afirmam que o impacto das Políticas Públicas de Terceirização na UFPR Litoral pode ser resumido como uma dependência institucional da terceirização, um impacto social que se faz presente na universidade acarretando em categorias de trabalhadores com baixos salários e menos benefícios, mas por outro lado, bastante atuantes, comprometidos e presente no ambiente universitário.

O Gestor G02 cita o impacto no plano de carreiras dos técnicos e o desmonte de direitos e facilidades que, pelo acirrado crescimento nos dias atuais, o gestor teme que impacte também na carreira dos docentes.

[...] as coisas estão se acirrando de tal forma que é possível que daqui a pouco tempo a gente já tenha as atividades finalísticas da Universidade também terceirizadas daqui a pouco nós vamos ter a docência, então nós vamos ter uma fundação de professor querendo prestar um serviço de uma disciplina para uma Universidade Pública.

De fato, como Política Pública, o Plano de Carreiras dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, PCCTAE (BRASIL, 2005) já não contempla mais muitos cargos de níveis operacionais, apesar da universidade ainda precisar. Restando à gestão universitária a sua substituição forçada por trabalhadores terceirizados.

Por outro lado, para o Gestor G05, o impacto da terceirização foi entendido como algo positivo para a gestão universitária, melhorando o desempenho da universidade.

Aqui, especificamente no litoral, ela só melhorou os terceirizados. Só que esse impacto da política pública, ela é complicada, mas, para nós aqui, a terceirização, ela melhorou porque, quando nós começamos aqui, nós tínhamos o convênio com a Prefeitura que fornecia a limpeza, a vigilância, toda essa coisa [...], mas quando mudou para a terceirização, mudou da água para o vinho, que a terceirização veio só para melhorar, então para nós no Setor Litoral, foi a melhor coisa que teve quando virou terceirizado.

Desta forma, o Gestor G05 vai em consonância com uma visão otimista do processo de terceirização na Universidade. Essa visão também é compartilhada por um dos pioneiros no estudo da terceirização. Leiria (1993), ao contextualizar a terceirização na administração pública, afirma que é uma forma de enxugar quadros superlotados e sem função, garantindo a continuidade de um serviço eficiente na administração pública.

Na visão dos Gestores Entrevistados, é unânime que o processo de terceirização é uma política que veio para ficar. Porém, está claro para os gestores, o lado injusto do processo para os trabalhadores terceirizados, e a impossibilidade da gestão universitária em intervir buscando melhores condições de trabalho. Pois, quem é contratado é a empresa e não o trabalhador. Restando à universidade apenas os esforços em fiscalizar para que o direito que eles têm seja garantido.

O impacto da política pública da terceirização na Universidade, se materializa pela restrição de contratação por meio de concurso público e pela substituição deste profissional por serviços prestados pela empresa terceirizada. Mesmo com precárias condições de trabalho, o terceirizado é incluído, por meio da fala dos Gestores como um membro da equipe de trabalho, não negado que esta relação é um desafio concreto ao processo de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo inicialmente proposto em, compreender como se constitui o processo de terceirização na UFPR Litoral, na visão dos gestores, com vistas ao sentimento de comprometimento do trabalhador terceirizado, é possível pontuar que, apesar das limitações do contrato de trabalho que permeia o processo da terceirização, os gestores pontuam que os trabalhadores são comprometidos com a UFPR Litoral.

Os Gestores demonstraram ter conhecimento do processo histórico de criação e de desenvolvimento da UFPR Litoral e, neste contexto, a inserção do processo da terceirização.

Alguns Gestores entrevistados, em particular os que vivenciam a UFPR Litoral, conseguiram perceber um viés entre a concepção de criação e o seu processo histórico da UFPR Litoral, apesar de alguns desconhecem a sua concepção de constituição materializada pelo PPP (UFPR LITORAL, 2008a). Forças políticas, tradicionalismo, e a Instituição como parte da UFPR, foram alguns dos motivos justificados por estes Gestores para o distanciamento percebido entre concepção e o processo histórico da UFPR Litoral.

Mesmo com um Projeto Político Pedagógico (PPP) (UFPR LITORAL, 2008a) mais compatível com uma concepção de universidade enquanto instituição social, tendo a sociedade como seu propósito e seu fim, negando sua existência enquanto organização social (CHAUÍ, 2003), nem todas as falas deixaram explícita esta concepção. As respostas dos gestores entrevistados variaram entre um misto de universidade tecnicista voltada para moldar o sujeito humano a atender uma demanda de mercado de trabalho, como também, para uma formação mais humanizada e de emancipação, com vistas a atender a diversidade humana.

Foi consensual para os Gestores Entrevistados que o processo de terceirização na Universidade veio para resolver os problemas de gestão, sobretudo, da falta de pessoal em decorrência de extinção de vagas, vacâncias e aposentadorias. E, sendo assim, um processo avaliado pelos gestores como benéfico à Gestão Universitária, ajudando-a a responder melhor as suas demandas.

A relação de trabalho dos terceirizados junto à UFPR Litoral foi melhor descrita e percebida pelos gestores atuantes na UFPR Litoral. A maioria dos gestores convergiu em pontuar a relação do terceirizado como boa ou muito boa, admitindo uma peculiaridade proveniente do local de trabalho ou da região.

Praticamente todos os gestores concebem que existe um alto grau de comprometimento dos trabalhadores terceirizados. Embora os gestores da UFPR Litoral acreditem que o diferencial do projeto educacional (UFPR LITORAL, 2008a) e a peculiaridade da região faz com que estes terceirizados se sobressaiam em relação ao nível de comprometimento de terceirizados de outras regiões.

Quase todos os gestores apresentaram características e elementos que retratam as políticas públicas de terceirização. Sobretudo, como estes começaram a surgir na Universidade, retratando aspectos políticos, econômicos e de gestão. É unânime que o processo para os gestores é uma política que veio para ficar, porém, está evidente o lado injusto do processo para os trabalhadores terceirizados, da impossibilidade da gestão universitária intervir. Restando à Universidade apenas os esforços em fiscalizar para que o direito que eles tenham seja garantido.

Logo, para a grande maioria, o impacto das políticas públicas de terceirização na UFPR / UFPR Litoral foi à adoção dos processos de terceirização junto à gestão universitária. Gerando uma dependência de força de trabalho que não pode mais ser suprida pelos meios anteriores que eram os concursos públicos.

Dados os caminhos teóricos percorridos e mediante as informações obtidas juntas aos gestores envolvidos no processo de terceirização, é desvelado no presente Estudo a seguinte contradição: Ao mesmo tempo em que o Gestor concebe que o trabalhador terceirizado é comprometido com a UFPR Litoral este comprometimento é negado ao situá-los como um prestador de serviço. Ou seja, o manifesto do comprometimento, perpassa pelo exposto no contrato de trabalho com a Instituição, regido puramente pela racionalidade instrumental. O que a impossibilita de realizar práticas de gestão que colaboram para a manutenção de um sentimento de pertencimento e de comprometimento maior por parte dos trabalhadores terceirizados junto à UFPR Litoral.

Tomando esta contradição como um desafio da gestão universitária, sugiro, como resultado deste Estudo, com vistas a elevar o nível de comprometimento dos trabalhadores terceirizados na UFPR Litoral:

- Trabalhar junto às comunidades distantes da UFPR Litoral a concepção diferenciada do projeto da UFPR Litoral por meio de um plano de marketing institucional interno. Levando em consideração que para ser possível apoio ao projeto (UFPR LITORAL, 2008a), é preciso conhecê-lo, favorecendo a institucionalização da UFPR enquanto um projeto educacional diferenciado;

- Incluir junto ao Plano de Capacitação da Universidade, módulos teóricos que aborde temas de gestão universitária e universidade. Para permitir que, tanto os trabalhadores terceirizados quanto os servidores do quadro, acessem e debatam sobre o ambiente que pertencem e sobre as suas práticas de gestão;
- Promover estudos para que se possa continuamente mensurar os níveis de satisfação, e o clima organizacional dos trabalhadores terceirizados de modo que seus resultados possam subsidiar ações junto à gestão universitária e junto à empresa contratada com vistas a melhorar a sua vivência na Universidade;
- Promover espaços onde exista a oportunidade dos trabalhadores interagirem com a gestão universitária, oportunizando a resolução de conflitos e a conhecer melhor a Instituição na qual atuam; e,
- Viabilizar fóruns interinstitucionais, com vistas a potencializar ações objetivando elevar o nível de qualidade de vida no trabalho dos terceirizados.

Almejo que este Estudo, quiçá possa refletir em ações de modo a potencializar o sentimento de comprometimento dos trabalhadores terceirizados na UFPR Litoral. Sugiro, também, desenvolver esta pesquisa ouvindo como sujeitos de pesquisa, os trabalhadores terceirizados.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do Trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

_____. Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégia de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Lei nº 1.254, de 4 de dezembro de 1950**. Dispõe sobre o sistema federal de ensino superior. 1950. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1254.htm>. Acesso em: 10 nov. 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10200.html>. Acesso em: 01 abr. 2015.

_____. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. 1968. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm>. Acesso em: 01 abr. 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986**. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De12300-86.htm>. Acesso em: 01 abr. 2015.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. 1993. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 01 jun. 2014.

BRASIL. Lei nº 9.632, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm>. Acesso em: 1 jun. 2014.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. **Decreto nº 6.096, de 24 de Abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. **Lei nº 11.739, de 16 de julho de 2008.** Cria cargos efetivos, cargos comissionados e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11739.htm>. Acesso em: 01 jun. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reformas econômicas em democracias novas: uma proposta social democrática. São Paulo: Nobel, 1996.

_____. **Economia brasileira:** uma introdução crítica. São Paulo: Editora 34, 1998.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. O trabalho acadêmico e a formação do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. O trabalho acadêmico e a formação do professor como pesquisador na universidade pública federal brasileira: um olhar a partir da década de 90. In: VIOR, Susana; MISURACA, Maria Rosa; ROCHA, Stella Maris Más (Orgs.). **Formación de docentes: qué cambió después de los '90 em las políticas, los currículos y las instituciones?** Buenos Aires: Jorge Baudino, 2009.

_____.; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul. v.19, n.01, p. 209-231, jan./jun. 2011.

CASTRO, Renan Ribeiro da Silva de. **Comprometimento e trabalhadores terceirizados em um estudo de caso em duas empresas de prestação de serviços**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24 p. 5-15, set./dez. 2003.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista: categorias e leis da dialética**. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

CUNHA, Luis. Antônio. A reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, H. **Universidade em ruínas na república dos professores**. Porto Alegre: Cipedes; Petrópolis: Editora Vozes 1999.

DEÁK, Csaba. **Verbetes de economia política e urbanismo**. 2015. Disponível em:

<http://www.usp.br/fau/docentes/deprojeto/c_deak/CD/4verb/index.html>. Acesso em: 04 dez. 2015.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books: 1996.

DI PIETRO, Maria Sylva Zanella. **Parceria na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2004.

FONTANELA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. **O lado (des)humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KINDLEIN, Daniela. **Breve análise do processo de terceirização do setor de produção do restaurante universitário central / UFPR**. 2010. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-graduação, UFPR, Matinhos, 2010.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vinculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 01, p. 83-104, jan./fev. 2007.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilização empresarial**. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de Vasconcelos. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NOGUEIRA, Arnaldo José Franca Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e Emancipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2005.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. Rio de Janeiro: Person, 2008.

SILVA, Luiz Carlos da. **Fundamentos da terceirização na administração pública: a função teleológica da terceirização na UFPR**. 2014. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico, UFPR, Curitiba, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, José Carlos.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.; BASTOS, Antonio. Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artimed, 2004.

SIRELLI, Paula Martins. Terceirização no âmbito público estatal: estratégia (im)posta à Universidade Federal de Juiz de Fora. **Libertas**, Juiz de Fora, v. 04, n. 01, p. 131-157, jul./dez. 2009.

SOLDI, Roberto de Mattos. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SULZABACH, Mayra. Taiza.; DENARDI, Valdir. Frigo. **A inclusão, a inserção, a interação, a investigação...: os In(s) da extensão no Litoral do Paraná**. Matinhos: UFPR LITORAL, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2006.

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2002-2006**. Curitiba: UFPR, 2006.
Disponível em: <<http://www.cis.ufpr.br/pdi.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

_____. **Portaria nº 4.192 de 25 de dezembro de 2009**. Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas. Curitiba, 2009.

_____. **Contrato nº. 118/2010**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa Poliservice Sistemas de Segurança LTDA. PRA. Curitiba: UFPR, 2010a.

_____. **Contrato nº. 226/2010**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa WW SERV – Serviços e Obras. LTDA. PRA. Curitiba: UFPR, 2010b.

_____. **Contrato nº. 232/2010**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Contratada CDN Limpeza, Conservação e Construção LTDA. PRA. Curitiba: UFPR, 2010c.

_____. **Contrato nº. 027/2011**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa Poliservice Sistemas de Higienização e Serviços LTDA. PRA. Curitiba: UFPR, 2011.

_____. **Contrato nº. 043/2012**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa Work & House Serviços Administrativos. LTDA.-EEP. DSG/CECOM. Curitiba: UFPR, 2012a.

_____. **Contrato nº. 094/2012**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa Nossa Serviço Temporário e Gestão de Pessoas LTDA. DSG/CECON. Curitiba: UFPR, 2012b.

_____. **Contrato nº. 113/2012**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa A3 Gestão de Pessoas LTDA.-ME. PRA. Curitiba: UFPR, 2012c.

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Contrato n.º 001/2013**. Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa Habitual Gestão de Mão de Obra LTDA. DSG/CECON. Curitiba: UFPR, 2013a.

_____. **Resolução n.º 26/13-COUN**, Estabelece o Regimento do Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná, 2013b. Disponível em: <http://www.litoral.ufpr.br/litoral/sites/default/files/regimento_setor_litoral.PDF>. Acesso em: 15 maio 2015.

_____. **Institucional**. Pro-Reitoria de Administração. 2014a. Disponível em: <<http://www.pra.ufpr.br>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

_____. **Relatório de Atividades 2014**. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. 2014b. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpr.br/portal/relatorio-de-atividades/>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

_____. **Institucional**. Portal da Informação: Sistema de Biblioteca da UFPR. 2015a. Disponível em: <<http://www.portal.ufpr.br>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

_____. **Institucional**. Portal da UFPR: Histórico. 2015b. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portafulpr/historico-2/>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

UFPR LITORAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - LITORAL. **Projeto político pedagógico**. Curitiba: UFPR, 2008a.

_____. **Trajetória de implantação da UFPR Litoral**. Curitiba: UFPR, 2008b.

_____. **Institucional**. Cursos. 2015. Disponível em: <<http://www.litoral.ufpr.br>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

VELOSO, Henrique Maia. Identidade, trabalho e construção social do sujeito. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Informações

I – Identificação:

- 1 – Entrevistado:_____ 2 - Cargo:_____
- 3- Função:_____
- 4 – Tempo na Função:_____Tempo: UFPR / UFPR Litoral _____.

II – Quanto à UFPR Litoral:

- 1 – Você conhece o processo histórico de criação e de desenvolvimento da UFPR Litoral? Comente tendo por base a sua concepção de criação e o seu estado atual.
- 2 – Como você concebe a instituição universidade? Comente.

III – Quanto à Gestão Universitária:

- 1 – Como você concebe a gestão universitária? Comente.
- 2 – Como você concebe o processo da terceirização no contexto da UFPR Litoral? Comente.
- 3 – Como você percebe os trabalhadores terceirizados no processo da relação de trabalho com a UFPR Litoral? Comente.
- 4 – No processo da relação de trabalho dos trabalhadores terceirizados com a UFPR Litoral, você concebe que prevalece o sentimento de comprometimento? Comente.

IV – Quanto à Política Pública de Terceirização:

- 1 – Você conhece as diretrizes da Política Pública de Terceirização? Comente.
- 2 – Qual o impacto da Política Pública de Terceirização junto a Universidade? E junto a UFPR Litoral? Comente.

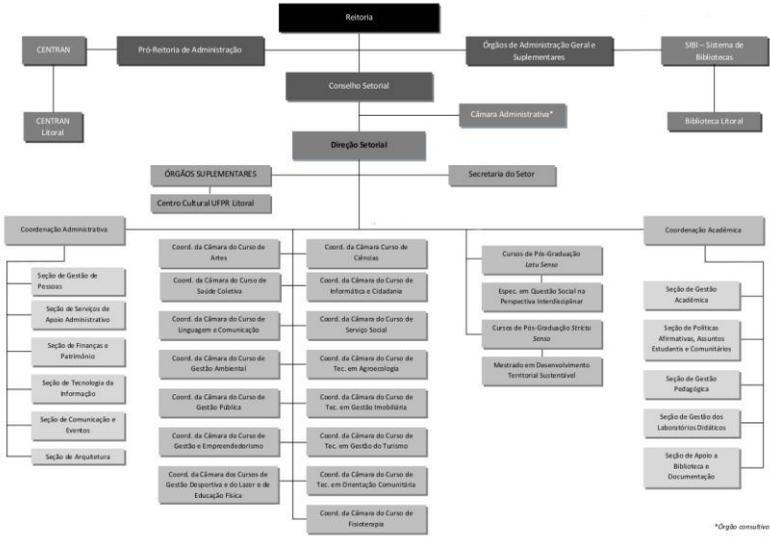
V – Considerações Livres

- 1 – Você gostaria acrescentar alguma consideração?

Muito Obrigado por sua Colaboração!

ANEXO

ANEXO A – Organograma da UFPR Litoral



Fonte: Secretaria da UFPR Litoral.