

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

## OUTSOURCED WORKERS AT UFPR LITORAL: CHALLENGES IN THE MANAGEMENT PROCESS

Carla Cristina Dutra Burigo<sup>1</sup>

Carleno Alcides Amorim Quintino<sup>2</sup>

### 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. Os entrevistados manifestaram conhecer o processo de construção da UFPR Litoral tendo como motivo a necessidade de desenvolvimento da região. Para a maioria, o processo de terceirização foi uma ação que veio para resolver os problemas da universidade em relação à falta de pessoal. Na relação de trabalho, os gestores atentaram em avaliar essa relação como sendo positiva e boa. Este estudo pode evidenciar 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-lo como um prestador de serviços.

**Palavras-chave:** Terceirização, Comprometimento, Gestão Universitária, Política Pública, UFPR Litoral.

### ABSTRACT

This study aims to understand how is the outsourcing process in UFPR Litoral in the view of managers, with a view to the sense of commitment of outsourced workers. Respondents expressed know the process of construction of UFPR Litoral taking as a reason the need for development of the region. For most, the process of outsourcing was an action that came to solve the problems of the university in relation to lack of staff. The working relationship, managers attempted to assess this relationship as positive and good. This study may show the following contradiction: While the manager sees that the outsourced worker is committed to UFPR Litoral, this commitment is denied to situate it as a service.

**Keywords:** Outsourcing, Commitment, University Management, Public Policy, UFPR Litoral.

## 1. INTRODUÇÃO

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). A terceirização na Administração pública, 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). Movimento incentivado pelos pressupostos da Política

---

<sup>1</sup> Professora Dra do Programa de Pós - Graduação em Gestão Universitária - PPGAU – UFSC.

<sup>2</sup> Técnico administrativo formado em administração pela UEM - Universidade Estadual de Maringá. Estatística pela UEM - Universidade Estadual de Maringá. Mestre em Gestão Universitária pela UFSC.

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).

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).

Sendo assim, este Estudo tem o objetivo de compreender, como se constitui o processo de terceirização na UFPR Litoral na visão dos gestores, com vistas ao sentimento de comprometimento dos trabalhadores terceirizados. Por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa realizada com a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos principais gestores envolvidos no processo de terceirização na UFPR Litoral.

## **2. 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 atuação da UFPR Litoral, segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP) 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 (UFPR LITORAL, 2008a, p.01).

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. E, em 5 de dezembro de 2007, foi elevada à condição de Setor da UFPR. (UFPR LITORAL, 2008b).

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

- 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.

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

Por conta da legislação que regulamenta o processo de terceirização, refletida 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, o 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 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 1892, 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).

### **3. UM OLHAR SOBRE A GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Para Oliveira (2008), a administração é como um processo em que as entradas são recursos e as saídas são os resultados. O autor apresenta três abordagens relacionadas à 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).

Na perda de exclusividade de financiamento pelo Estado, a universidade pública federal vivenciou crises na sua relação com a sociedade, necessitando rever o seu processo de gestão. A crise de hegemonia nasceu do conflito entre as funções tradicionais da universidade, que eram 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. 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 entre a hierarquização dos saberes especializados por meio das restrições de acesso e credenciamento das competências 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 bem público. Essencialmente, a diminuição do compromisso com a educação esteve associada à diminuição do repasse público.

A concepção de universidade adotada neste estudo é com base em Chauí (2003), que situa a universidade como instituição social caracterizado por encontrar na sociedade o seu princípio, sua referência, sua norma e valor. Diferente da concepção de

organização, que segundo a autora, caracteriza-se por ter apenas objetivos particulares e ser regulado essencialmente pelo mercado.

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).

Ao longo do desenvolvimento das teorias organizacionais, a cada nova abordagem de gestão, uma concepção de homem era associada. Esta concepção começou com a escola clássica da Administração com Frederick Winslow Taylor e Henry Fayol, que focaram seus estudos na aplicação da racionalidade científica nas organizações e nos seus processos de trabalho, finalizando com as contribuições dos psicólogos sociais, a partir de uma abordagem mais humanística nos estudos organizacionais. E com o avanço dessas escolas, as concepções de homem associadas foram se tornando mais complexas (PUGH; HICKSON, 2008) (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

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 numa relação de troca econômica e social. Este último desdobra-se em dois estilos, o comprometimento calculativo e comprometimento normativo.

O comprometimento afetivo revela o desejo de permanecer na organização/instituição; o comprometimento calculativo revela a necessidade de permanecer na organização/instituição; e o comprometimento normativo revela a obrigação moral de permanecer na organização/instituição (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Freire (2003), em relação ao comprometimento afirma que um indivíduo para realizar um ato comprometido (com comprometimento) é preciso 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.

#### **4. POLÍTICA PÚBLICA DA TERCEIRIZAÇÃO**

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.

De acordo com a abordagem neoliberal, a crise na América Latina se constitui: “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 esta abordagem, 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).

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 Restruturação 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.

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, o qual pode ser privado ou privatizado. E, neste contexto, a terceirização não deixa de ser uma forma de incentivo à privatização do espaço público na universidade pública, cedendo espaço, até então público, para exploração da iniciativa privada.

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.

## 5. METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou compreender uma realidade social na UFPR Litoral, que é o processo de terceirização, a partir da exploração do tema, descrevendo e narrando este fenômeno. Sendo desta forma uma pesquisa exploratória e descritiva. Utilizando como forma de investigação, o método de estudo de caso, uma categoria de pesquisa que tem por objetivo analisar aprofundadamente uma unidade, de natureza e abrangência previamente delineadas, com base em suportes teóricos que orientam o trabalho de investigação (TRIVIÑOS, 2006).

De acordo com Gil (2012, p.89) população “é um conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum”. Nesse estudo, a população é o conjunto de gestores da UFPR e da UFPR Litoral, que apresentam a característica de participar, gerar 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).

Para a definição da amostra, foram selecionados os principais gestores que trabalhavam diretamente na gestão das licitações referentes aos processos de terceirização, delimitando as atribuições, o perfil dos trabalhadores, a fiscalização dos serviços prestados pelos trabalhadores terceirizados que atuarão na UFPR Litoral. Bem como, aquelas pessoas que vivenciam com os trabalhadores terceirizados, a realização de suas atividades laborais na UFPR Litoral.

Ao todo, foram alcançados 07 (sete) sujeitos da amostra de pesquisa: O Diretor do DSG (Departamento de Serviços Gerais), da DAAST (Divisão de Acompanhamento e Avaliação de Serviços Terceirizados), da CECOM (Central de Compras) e da Seção de Contratos. São gestores da UFPR atuantes em unidades administrativas de Curitiba-PR, responsáveis pela criação, acompanhamento e fiscalização do processo de terceirização; enquanto que o Diretor, Vice-diretor e o Chefe dos Serviços de Apoio são gestores lotados e atuantes na UFPR Litoral e vivenciam uma atuação mais conjunta com os trabalhadores terceirizados do mesmo local.

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 e realizadas pelo autor, gravadas com a permissão do entrevistado. Após suas transcrições, foi realizada 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, respaldado por objetivos específicos e um referencial teórico. Esses conteúdos foram expostos por meio das falas dos entrevistados que os representam e confrontadas com a teoria abordada no referencial teórico. Permitindo o atendimento dos objetivos propostos neste artigo.

## **6. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS**

Todos os entrevistados se mostraram bem receptivos à realização da entrevista. Nenhum entrevistado selecionado se negou a participar, se prontificando de forma rápida logo que os contatos foram iniciados. As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados em horário de expediente, nos dias e nos horários marcados como combinado por um contato prévio, todas no período de 30/04/2015 a 14/05/2015. 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).

Ao todo, foram alcançados por meio das entrevistas, 07 (sete) gestores. Sendo 03 (três) atuantes na UFPR Litoral, em Matinhos-PR e 04 (quatro) na UFPR, em

Curitiba-PR. 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 mais de 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 anos e meio. Assim, a grande maioria (06) dos gestores entrevistados vivenciou 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.

### 6.1. 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 dizer 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, mas 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 processo pedagógico e seus componentes.

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 [...].

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).

O Gestor G03 aponta, na sua visão, a institucionalização da UFPR Litoral, em Setor da UFPR, como sendo a responsável pela defasagem entre as ideologias de concepção da UFPR Litoral e suas perspectivas futuras de manutenção.

O Gestor 01 consegue resgatar um pouco da ideia de concepção da UFPR Litoral (UFPR, 2008a) focando 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 tinha um incentivo, então foi para atender esse público que estava carente de ensino superior[...] (G01).

Isto posto, foram questionados aos Gestores, como concebiam a instituição universidade. Na fala do Gestor G06:

Nunca parei para pensar sobre isso, a gente trabalha tanto na universidade que acaba [...] mais a universidade não sei, é um modelo, é uma instituição muito importante para todos, ela tem uma importância muito grande, quanto 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 de 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 de isso estar no discurso em outros momentos. Vejo que a universidade trata de formar sujeitos prontos para o mercado. Ela não trata de preparar o sujeito para vida, esta opção ela exclui muitas vezes [...] então

entendemos que este sujeito que entra agora que para ficar preparado para o 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.

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, mesmo que admitindo alguns avanços na concepção de universidade ao considerar os tempos atuais. Porém, critica algumas características culturais e pontua algumas dificuldades, na sua visão:

[...] o saber é muito mais amplo que o conhecimento e o conhecimento a que eu estou me referindo do conhecimento científico, a ciência, mas 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 produtivos atuais.

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 foi citado nos relatos dos gestores entrevistados.

## 6.2. A Gestão Universitária

Em relação ao conteúdo base “Gestão Universitária”, este estudo procurou conhecer como os gestores 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.

A gestão perpassa pela concepção de administrar com as pessoas (BÚRIGO, 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.

Além da concepção de gestão associado 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 [...] (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 essas dimensões caminharem de forma independente, sendo necessário um alinhamento entre eles.

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, sua atuação.

Por outro lado, o Gestor G03 manifestou desfavorecimento, em alguns casos, de serviços terceirizados. Nas palavras do Gestor G03:

[...] 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, porque 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 [...]

O Gestor G02 cita o conflito entre fazer um funcionário se comprometer junto à universidade, ao mesmo tempo em que este 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 em que os trabalhadores terceirizados são extremamente fiscalizados, não lhes permitindo opinar, refletir, dialogar no meio de trabalho (universidade) a qual faz parte, é incompatível com o surgimento de um trabalho comprometido, conseqüentemente, com a gênese de um pertencimento, de uma identidade com a instituição.

Em contrapartida, para o Gestor G02, a relação do trabalhador terceirizado com a UFPR Litoral é extremamente positiva. Adverte que esta situação é peculiar, em se tratando da UFPR Litoral, e que, em outras regiões, cidades grandes, até mesmo Curitiba-PR, por exemplo, essa ocorrência não é percebida muitas vezes.

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 contato direto com ele, valoriza o terceirizado, tanto que nós fazemos tudo que é possível para eles. Existe a conversa, o contato, 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.

A UFPR Litoral, atualmente, está ligada a 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 à 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 vêm batem o ponto e vão embora né, uma relação de trabalho não é uma relação de educação (G02).

Neste contexto, foram questionados os 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, 2003). Essa relação, segundo os relatos dos entrevistados, consegue romper essa barreira se tornando menos árdua e menos impessoal, permitindo um ambiente mais acolhedor, que valoriza e potencializa 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 certo convívio de reciprocidade, de convivência pacífica, humanizada [...] (G02).

Um comprometimento afetivo é aquele mais benéfico para a instituição por ser legitimado por sentimentos e afetos do sujeito com a instituição (SIQUEIRA E GOMIDE JUNIOR, 2004). 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 envolvendo a rigidez das relações de trabalho, há a possibilidade de favorecimento de um comprometimento do tipo calculativo, em que o sujeito se mantém fazendo suas obrigações na instituição em proteção ao seu cargo.

Na opinião do Gestor G05, em específico para os trabalhadores terceirizados da UFPR Litoral, é percebido um comprometimento alto, demonstrado por um clima organizacional positivo, de pessoas que gostam de trabalhar no referido local e que valorizam o trabalho. Relata o Gestor G05:

Sim, eles têm bastante comprometimento. São pessoas que dão mais valores ao trabalho, eles são muitos, 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 por que 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.

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. Embora este reflexo do redirecionamento neoliberal nas políticas públicas do Estado, não terem sido evidenciados nas falas dos Gestores entrevistados (ANTUNES, 1999; SANTOS, 2005).

Praticamente todos os gestores concebem que existe um alto grau de comprometimento dos trabalhadores terceirizados. Entretanto, os gestores da UFPR Litoral acreditam que o diferencial do projeto educacional e a peculiaridade da região fazem com que estes terceirizados se sobressaiam em relação ao nível de comprometimento de terceirizados de outras regiões.

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. E, ao se comparar as falas dos Gestores, percebeu-se que esta relação parece ser mais próxima com os terceirizados na UFPR Litoral do que na UFPR sede.

### **6.3. A política pública de terceirização**

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

Nesta Reforma, dentre as práticas sugeridas para combater a crise fiscal do Estado nos anos 90, que veio em consonância com a emergência das políticas públicas de terceirização, foram a 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, caminho para mudanças nas estruturas de pessoal das organizações públicas (BRESSES-PEREIRA, 1996).

Logo, ao serem questionados sobre o processo de terceirização, foram unânimes reações negativas, críticas, e reflexões cautelosas sobre o processo de terceirização. Como por exemplo, o Gestor G01, que questionou a legalidade da terceirização, alegando, em sua opinião, que todo serviço público deveria ser feito por servidor público ingressados por meio de concurso público. Porém, se conforma que por questões políticas e de gestão, não há outra alternativa, neste momento.

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 percebe a terceirização como uma degradação da carreira pública, um processo que vem aumentando cada vez mais nas universidades:

[...] 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 é muito estanque, embora ela preveja a progressão, mas 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 está sendo substituído 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, 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) 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 (BRASIL, 2005).

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 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, portanto, 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 de algumas categorias de técnicos administrativos por meio de concurso público e pela substituição deste profissional por serviços prestados por empresas terceirizadas que estende até a Universidade postos de trabalho de seus funcionários. Mesmo com precárias condições de trabalho, o terceirizado é incluído, por meio da fala dos Gestores, como um membro da equipe de trabalho da Universidade. E a experiência de ter no ambiente universitário, trabalhadores vivenciando seus espaços, sem neste pertencer enquanto um membro institucional, tem se mostrado um desafio concreto ao processo de gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo inicialmente proposto, isto é, 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 destacar que apesar das limitações do contrato de trabalho que permeia o processo da terceirização, os gestores pontuam que os trabalhadores são comprometidos com a Instituição.

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 o referido local, conseguiram perceber um viés e um distanciamento entre a concepção de criação e o seu processo histórico, justificados por forças políticas e tradicionalismo, apesar de alguns desconhecerem a sua concepção de constituição materializado pelo PPP.

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 humana, 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 responder melhor as suas demandas, sem negar o lado injusto do processo para os trabalhadores terceirizados e a impossibilidade do gestor poder intervir na resolução destas principais injustiças.

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 e a peculiaridade da região fazem com que estes terceirizados se sobressaiam em relação ao nível de comprometimento de terceirizados de outras regiões.

Logo, para a grande maioria, o impacto das políticas públicas de terceirização na UFPR / UFPR Litoral foi a 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.

Dado os caminhos teóricos percorridos em confronto com as informações obtidas junto 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, 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.

## 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.

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. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L1254.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1254.htm). Acesso em 10 de novembro de 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. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.html). Acesso em 01 de abril de 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. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm). Acesso em 01 de abril de 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986.** Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm). Acesso em 01 de abril de 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. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em 01 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. **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. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9632.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm). Acesso em 1 de junho de 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. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em 10 de dezembro de 2014.

BRASIL. **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. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm). Acesso em 10 de dezembro de 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.739, de 16 de julho de 2008.** Cria cargos efetivos, cargos comissionados e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11739.htm). Acesso em 01 de junho de 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.

BÚRIGO, 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.** Tese (doutorado em Educação) Rio Grande do Sul. UFRGS: 2003.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra.; 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.

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

DEÁK, Csaba. **Verbetes de Economia Política e Urbanismo**. 2015. Disponível em: [http://www.usp.br/fau/docentes/deprojeto/c\\_deak/CD/4verb/index.html](http://www.usp.br/fau/docentes/deprojeto/c_deak/CD/4verb/index.html). Acesso em: 04 de dezembro de 2015.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. São Paulo: Atlas, 2012.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos 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. 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 França Mazzei. **Teoria Geral da Administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração**. Edição: Atlas. São Paulo, 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.

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**. 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 Juíz de Fora**. *Libertas*, Juíz de Fora, v.04, n.01, p. 131-157, jul-dez/2009.

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

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

\_\_\_\_\_. **Portaria n.º. 4.192 de 25 de dezembro de 2009**, Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas. Curitiba, 2009.

\_\_\_\_\_. **Contrato n.º. 118/2010**, Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa PolIService Sistemas de Segurança LTDA. PRA. Curitiba, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Contrato n.º. 226/2010**, Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa WW SERV – Serviços e Obras. LTDA. PRA. Curitiba, 2010b.

\_\_\_\_\_. **Contrato n.º. 232/2010**, Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Contratada CDN Limpeza, Conservação e Construção LTDA. PRA. Curitiba, 2010c.

UFPR. **Contrato n.º. 027/2011**, Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa PolIService Sistemas de Higienização e Serviços LTDA. PRA. Curitiba, 2011.

\_\_\_\_\_. **Contrato n.º. 043/2012**, Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa Work & House Serviços Administrativos. LTDA.-EEP. DSG/CECOM. Curitiba, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Contrato n.º. 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, 2012b.

UFPR. **Contrato n.º. 113/2012**, Contrato que entre si celebram a Universidade Federal do Paraná e a Empresa A3 Gestão de Pessoas LTDA.-ME. PRA. Curitiba, 2012c.

\_\_\_\_\_. **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, 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](http://www.litoral.ufpr.br/litoral/sites/default/files/regimento_setor_litoral.PDF). Acesso em 15 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 2014**, Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças. 2014. Disponível em: <http://www.proplan.ufpr.br/portal/relatorio-de-atividades/>. Acesso em 20 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. **Institucional**, Pro-Reitoria de Administração. 2014. Disponível em: <http://www.pra.ufpr.br>. Acesso em 10 de junho de 2014.

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

\_\_\_\_\_. **Institucional**, Portal da UFPR: Histórico, 2015b. Disponível em: <http://www.ufpr.br/portalufpr/historico-2/>. Acesso em 08 de novembro de 2015.

UFPR 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 novembro de 2015.