



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO (GESTEC)
MESTRADO PROFISSIONAL

**IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO
PARA OS COLABORADORES TERCEIRIZADOS DA PRÓ-REITORIA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: SEUS DESAFIOS
E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E
INSTITUCIONAL**

MARIA CRISTINA SANTOS COELHO

Salvador-ba

2024

MARIA CRISTINA SANTOS COELHO

**IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO
PARA OS COLABORADORES TERCEIRIZADOS DA PRÓ-REITORIA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: SEUS DESAFIOS
E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E
INSTITUCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias
Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do
Estado da Bahia (UNRB) como requisito parcial para
a obtenção de grau de Mestre na área de concentração
Gestão da Educação e Redes Sociais.

Orientadora: Prof^a. Dra. Nadia Hage Fialho

Coorientador: Prof^o. Dr. José Expedito de Jesus
Junior

Salvador-ba

2024

FICHA CATALOGRÁFICA
Biblioteca Professor **Edivaldo Machado Boaventura - UNEB – Campus I**
Bibliotecária: Célia Maria da Costa – CRB5/918

C662i Coelho, Maria Cristina Santos

Importância da implantação de programas de tratamento para os trabalhadores terceirizados da pró-reitoria de administração da Universidade do Estado da Bahia: seus desafios e perspectivas para o desenvolvimento profissional e institucional / Maria Cristina Santos Coelho. – Salvador, 2024.

116 f. : il.

Orientadora: Nádia Hage Fialho.

Coorientador: José Expedito de Jesus Junior.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade do Estado da Bahia.
Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC. Campus I. 2024.

Contém referências, apêndices e anexo.

Maria Cristina Santos Coelho

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO
PARA OS COLABORADORES TERCEIRIZADOS DA PRÓ-REITORIA DE
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: SEUS DESAFIOS
E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E
INSTITUCIONAL**

Salvador, 02 de Agosto de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª Nádia Hage Fialho

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Orientadora

Profº. Dr. José Expedito de Jesus Júnior

Doutor em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB
SEC/Ba – Secretaria de Educação - Bahia
Membro Externo

Profª. Lídia Boaventura Pimenta

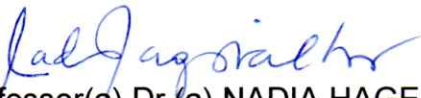
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Membro Interno

FOLHA DE APROVAÇÃO

" A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO PARA OS COLABORADORES TERCEIRIZADOS DA PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: SEUS DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL "

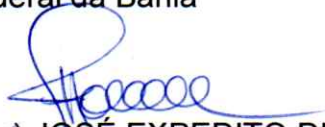
MARIA CRISTINA SANTOS COELHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC, em 02 de agosto de 2024, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela Universidade do Estado da Bahia, conforme avaliação da Banca Examinadora:



Professor(a) Dr.(a) NADIA HAGE FIALHO
UNEB

Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia



Professor(a) Dr.(a) JOSÉ EXPEDITO DE JESUS JUNIOR
SEC – BA

Doutorado em Educação e Contemporaneidade.
Universidade do Estado da Bahia



Professor(a) Dr.(a) LIDIA BOAVENTURA PIMENTA
UNEB

Doutorado em Educação.

Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Bernadete, pela força e determinação para trilhar nessa estrada da vida.

Aos meus padrinhos Diva, Vilma e Dario Ferroz (in memoriam) por desenvolver em mim o amor aos estudos.

Reginaldo (meu marido) e ao nosso filho Rafael Coelho por transbordar o amor infinito em mim terem sido muito mais que parceiros nessa caminhada.

Aos meus amigos pela paciência da ausência.

Aos meus amigos de trabalho (COGEC e CODEP) por todo o apoio desde o primeiro momento.

A Lilian Encarnação, Tadeu, Larissa e Mila que acreditaram quando a pesquisa ainda era um projeto, me incentivando e estando ao meu lado cada um em cada processo.

Aos meus colegas da PROAD por todo apoio, em especial a Priscila, que desde o início me ensinou e fez compreender o universo da terceirização de mão de obra.

Para todos que estão na luta pela dignidade do trabalho humano e do povo PRETO.

RESUMO

Esta pesquisa se insere no contexto de três eixos temáticos interconectados: trabalho, terceirização e gestão universitária. A evolução das dinâmicas laborais contemporâneas tem provocado transformações profundas nas relações de trabalho, bem como nas estruturas socioeconômicas e culturais. Nesse cenário, a terceirização surge como um componente relevante na Administração Pública, especialmente nas Universidades Públicas com o implemento da Reforma do Estado e a consequente redução da máquina estatal. O objetivo central deste estudo é viabilizar, por meio da elaboração de um Plano de Intervenção, a implementação de programas de treinamento voltados para os terceirizados vinculados à Pró-Reitoria de Administração da Universidade do Estado da Bahia. Além disso, busca-se possibilitar a inclusão desses colaboradores nas ações de capacitação desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP), proporcionando seu desenvolvimento pessoal e profissional, e contribuindo para o sucesso e crescimento da instituição, ao contar com profissionais qualificados para desempenhar suas atribuições. A pesquisa tem natureza aplicada e adota uma abordagem qualitativa, utilizando levantamentos bibliográficos para a construção do referencial teórico e a coleta de dados secundários obtidos por meio da Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A partir da revisão da literatura e da legislação, busca-se examinar como as mudanças nas relações de trabalho afetam os colaboradores terceirizados, com foco na identificação de estratégias que promovam o Treinamento como ferramenta de aprimoramento profissional e melhoria das condições de trabalho, além de promover a valorização por meio do desenvolvimento pessoal e profissional. Por meio da gestão universitária, pretende-se compreender as complexas interações entre trabalho, terceirização e desenvolvimento profissional, além de apresentar uma proposta que visa à valorização e inclusão do expressivo número de trabalhadores terceirizados vinculados às instituições de ensino superior e organizações similares.

Palavras-chave: Trabalho; Terceirização; Gestão Universitária.

ABSTRACT

This research is situated within the context of three interconnected thematic axes: labor, outsourcing, and university management. The evolution of contemporary labor dynamics has led to profound transformations in labor relations, as well as in socioeconomic and cultural structures. In this context, outsourcing emerges as a relevant component in public administration, especially in public universities, with the implementation of State Reform and the consequent reduction of the state apparatus. The central objective of this study is to enable, through the development of an Intervention Plan, the implementation of training programs aimed at outsourced workers linked to the Office of the Vice Rector for Administration at the State University of Bahia. Additionally, the study seeks to facilitate the inclusion of these workers in the training actions developed by the Office of the Vice Rector for Human Resources (PGDP), providing their personal and professional development, and contributing to the success and growth of the institution by relying on qualified professionals to perform their duties. The research is applied in nature and adopts a qualitative approach, employing bibliographic surveys for the construction of the theoretical framework, as well as the collection of secondary data obtained through the Office of the Vice Rector for Administration (PROAD) and the Office of the Vice Rector for Human Resources (PGDP) at the State University of Bahia (UNEB). Through the review of literature and legislation, the study aims to examine how changes in labor relations affect outsourced workers, focusing on the identification of strategies that promote training as a tool for professional development and improvement of working conditions, as well as fostering appreciation through personal and professional development. Through university management, the goal is to understand the complex interactions between labor, outsourcing, and professional development, as well as to present a proposal that aims at the appreciation and inclusion of the significant number of outsourced workers linked to higher education institutions and similar organizations.

Key words: Work; Outsourcing; University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Formas de Propriedade e de Administração.....	61
Figura 02 - Sede da Reitoria.....	71
Figura 03 - Sistema Multicampi da UNEB.....	71
Figura 04 – Organograma da UNEB.....	73
Figura 05 - Etapas do Programa de Gestão.....	75
Figura 06 - Competências do Eixo Formativo.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01– Percentual de Corpo Funcional por Categoría	82
Gráfico 02 – Números de Colaboradores por objeto	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Modelos Teóricos da Administração Pública.....	58
Quadro 02 - Funções do Estado.....	60
Quadro 03 - Principais normas que dispõe sobre Carreira do Servidor.....	65
Quadro 04 - Dimensões do PDI 2023/2027 da UNEB.....	74
Quadro 05 - Metas do PROGEST.....	75
Quadro 06 - Ações e Projetos do PROGEST.....	76
Quadro 07 – Eixos Formativos.....	79
Quadro 08 – Trilhas de Aprendizagem 2021.....	80
Quadro 09 – Trilhas de Aprendizagem 2022.....	81
Quadro 10 – Contratos da UNEB.....	84
Quadro 11 – Instruções Normativa por Objeto.....	84
Quadro 12 – Objeto x Postos x Quantidade de Colaboradores Terceirizados.....	86

APÊNDICE

Apêndice - Plano de Intervenção	101
---------------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo 01 - Especificação do Objeto.....	106
Anexo 02 - Atividades Desenvolvidas por Posto de Serviço Terceirizado.....	107
Anexo 03 - Parecer Consubstanciado do CEP	110

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CF	Constituição Federal
CODEP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
COGEC	Coordenação de Gestão e Carreira
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FGV	Faculdade Getúlio Vargas
HSBC	Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
PGDP	Pró Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PNE	Plano Nacional de Educação
PROAD	Pró Reitoria de Administração
PROEX	Pró Reitoria de Extensão
PROGEST	Programa de Gestão
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
SAEB	Secretaria de Administração do Estado da Bahia
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SEC/BA	Secretaria da Educação do Estado da Bahia
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UCS	Universidade Corporativa do Serviço Público
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA.....	18
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.4 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	21
1.4.1 <i>EXPLORANDO CATEGORIAS TEÓRICAS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</i>	22
1.5 PERCURSO PESSOAL, PROFISSIONAL E ACADÊMICO	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 BASE NORMATIVA	32
2.1.1 <i>MARCOS HISTÓRICO E LEGAL DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL</i>	33
2.1.2 <i>TERCEIRIZAÇÃO A PARTIR DE 1990: EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA SOB AS PERSPECTIVAS LEGAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO</i>	34
2.1.3 <i>OS ASPECTOS LEGAIS DA TERCEIRIZAÇÃO NO ESTADO DA BAHIA</i>	42
2.2 BASE CONCEITUAL	46
2.2.1 <i>DEFINIÇÕES DE TRABALHO E SEU PAPEL NA VIDA DOS INDIVÍDUOS</i>	46
2.2.1.1 <i>O Trabalho e Suas Dimensões</i>	47
2.2.2 <i>TERCEIRIZAÇÃO E SEUS CONCEITOS</i>	51
2.2.2.1 <i>Expansão da Terceirização na Administração Pública e seus Impactos nas Universidades Públicas</i>	53
2.2.3 <i>GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS</i>	57
2.2.3.1 <i>Modelos Teóricos da Administração Pública na Gestão das Universidades</i>	57
2.2.3.2 <i>Desafios na Gestão Universitária</i>	62
2.2.3.3 <i>A Importância da Valorização e Desenvolvimento Profissional e Pessoal a partir dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento</i>	67
3 TECENDO CONEXÕES: VALORIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES TERCEIRIZADOS A PARTIR DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA	70
3.1 A UNEB E SUA DIMENSÃO.....	70
3.2 AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PARA OS SERVIDORES DA UNEB	77

3.3 MAPEANDO O QUADRO FUNCIONAL DA UNEB.....	82
3.4 O RETRATO DA TERCEIRIZAÇÃO NA UNEB.....	84
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE – PLANO DE INTERVENÇÃO.....	101
ANEXOS.....	106

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo ressalta a importância da inclusão dos colaboradores terceirizados, contratados por empresas prestadoras de serviços, no universo da Pró-Reitoria de Administração (PROAD), unidade administrativa da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no processo de Aprendizagem Organizacional, utilizando as ferramentas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) empregadas na gestão de pessoas. A terceirização do trabalho, entendida como o processo pelo qual uma organização contrata uma pessoa física ou jurídica para executar suas atividades, seja esta atividade meio ou fim, apresenta desafios específicos em termos de gestão de recursos humanos. No caso dos colaboradores terceirizados da PROAD, esses profissionais desempenham papéis fundamentais para o funcionamento da universidade, embora enfrentem diferentes barreiras em relação aos servidores efetivos.

A inclusão desses colaboradores no processo de aprendizagem organizacional da instituição, com a implementação de programas de treinamento direcionados a eles, pode contribuir para que a organização atinja seus resultados ao promover o desenvolvimento dos indivíduos como pessoas e em sua relação enquanto equipe. Isso melhora a eficiência na execução de suas atividades e promove uma integração mais efetiva com a cultura organizacional da UNEB. Ao abarcar os colaboradores terceirizados nos programas da universidade, ou desenvolver programas específicos focados no treinamento e no desenvolvimento pessoal e profissional desses atores, a PROAD, além de garantir a qualidade dos serviços prestados, fortalece os laços entre a universidade e esses colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Portanto, a adoção de estratégias de treinamento adaptadas às necessidades específicas desses colaboradores, conforme suas atividades, é essencial para maximizar seu desempenho e contribuir para a missão institucional da UNEB.

A prática da terceirização¹ acarretou diversas implicações na forma como o trabalho é contratado, alterando a dinâmica tradicional da relação entre a organização e o colaborador para um contrato entre organizações. Inicialmente difundida e consolidada no âmbito das

¹A terceirização é um contrato de prestação de serviços firmado entre duas empresas que acordam o fornecimento de dado produto ou serviço. (Fonseca, 2018, p. 98).

organizações privadas como uma estratégia para reduzir custos e aumentar a eficiência operacional, a terceirização também ganhou espaço na Administração Pública, especialmente com a reforma gerencial do Estado. Nesse contexto, o objetivo da Administração Pública ao terceirizar atividades é alcançar maior eficiência e eficácia, além de reduzir custos, muitas vezes extinguindo cargos públicos vinculados a atividade-meio e contratando serviços terceirizados para realizar suas atribuições. No entanto, esse processo não está isento de desafios que podem impactar o desenvolvimento institucional das esferas do Poder Público. Dentre esses desafios, destacam-se a perda de controle sobre as atividades desempenhadas pelos colaboradores terceirizados, uma vez que não há subordinação direta da instituição contratante sobre esses trabalhadores; e a pluralidade de vínculos com interesses diversos. Afinal, há uma distinção clara entre o vínculo dos colaboradores terceirizados e o dos servidores públicos, visto que estes últimos usufruem de direitos, como salários, benefícios e programas de capacitação, que não são estendidos aos colaboradores terceirizados. Essa disparidade contribui para que os colaboradores terceirizados se sintam desfavorecidos em relação à instituição, o que pode afetar sua motivação e desempenho. Diante desse panorama, torna-se relevante a UNEB implementar programas de treinamentos para os terceirizados, assim como a inclusão desses colaboradores nos programas de capacitação da instituição, considerando suas necessidades específicas, bem como os desafios relacionados à sua posição distinta dentro da estrutura organizacional.

No contexto da gestão de pessoas, a inclusão dos colaboradores terceirizados nos programas de capacitação da universidade representa um desafio relevante e complexo. A terceirização do trabalho, cada vez mais comum no ambiente organizacional, traz implicações significativas para a forma como esses colaboradores são integrados e desenvolvidos dentro das instituições de ensino superior. Este estudo busca investigar como garantir a inclusão efetiva desses colaboradores nos programas de aprendizagem da universidade, considerando suas necessidades específicas de capacitação, treinamento e desenvolvimento, a partir dos contratos firmados com a universidade, bem como os desafios relacionados à sua posição na estrutura organizacional.

A pesquisa será desenvolvida a partir das seguintes categorias teóricas: Trabalho, Terceirização e Gestão Universitária. Abordaremos o conceito do trabalho sob as suas três dimensões: trabalho material, trabalho cognitivo e trabalho reflexivo. Também discutiremos a importância das mudanças históricas no conceito de trabalho, à luz das evoluções econômicas,

sociais, políticas e tecnológicas, as quais culminaram em uma sociedade globalizada e tecnologicamente avançada.

O trabalho desempenha um papel fundamental no desenvolvimento profissional e organizacional, contribuindo para o crescimento tanto do indivíduo quanto da instituição. Para o indivíduo, o trabalho oferece oportunidades de adquirir novas habilidades, ampliar conhecimentos e aprimorar competências técnicas e pessoais. A experiência no ambiente de trabalho proporciona aprendizado contínuo e promove uma visão mais ampla sobre as áreas de atuação, incentivando a busca por soluções inovadoras e a capacidade de lidar com desafios diversos.

Além disso, o trabalho é um ambiente propício para o crescimento pessoal, estimulando a autodescoberta, o desenvolvimento da autoconfiança e a capacidade de lidar com situações adversas. Através das interações no ambiente de trabalho, os indivíduos são desafiados a expandir seus limites, a explorar novas ideias e a desenvolver habilidades interpessoais essenciais para o sucesso profissional e pessoal.

A terceirização será discutida nos espaços das universidades públicas, na realização das atividades meios², tais como serviço de limpeza, de copa e cozinha, de manutenção predial, segurança, entre outros, prática comum nas instituições após a extinção desses cargos na administração pública. Discutiremos essa atividade de trabalho, implicada a uma modalidade de contratação terceirizada, que resulta em um aumento das despesas, assim como proporciona condições precárias para os colaboradores terceirizados, impactando na qualidade de vida, incluindo redução de salários e benefícios, descumprimento das obrigações trabalhistas, atraso de salários, inadimplência quanto ao pagamento das contribuições previdenciárias e trabalhistas (INSS e FGTS), gerando uma insegurança na aplicabilidade dos direitos trabalhistas desses colaboradores. Novaes e Carvalho (p. 94) reforçam a ideia da precarização na formas de trabalho, contratação e direitos trabalhistas, bem como a redução de salários e benefícios, onde as organizações buscam atender suas expectativas em reduzir custos com mão de obra e deter menores responsabilidades trabalhistas. As autoras citadas destacam:

Enquanto as organizações anseiam por satisfazer os seus interesses, este fenômeno traz consequências negativas diretas e indiretas tanto para a sociedade, como para as próprias

² As atividades meios são aquelas não essenciais às empresas, não estão relacionadas com a sua finalidade, elas são necessárias para a manutenção das atividades.

organizações, sofrendo com mudanças como a diminuição da qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos dentro e fora do trabalho, ambiente de crescentes incertezas e instabilidades, baixa da produtividade e da qualidade do trabalho, além de trabalhadores que sofrem cada vez mais com adoecimentos psíquicos (Novaes e Carvalho, 2019, p. 99).

As citações das autoras referenciadas sinalizam para a necessidade de observar se a terceirização pode levar à desvalorização do capital intelectual da organização, uma vez que o conhecimento e a experiência dos colaboradores terceirizados podem não ser totalmente aproveitados ou desenvolvidos em benefício da instituição.

A gestão universitária busca promover a eficiência, transparência e qualidade em todas as áreas de atuação da instituição, visando atender às demandas dos estudantes, pesquisadores, professores e técnicos universitários, calcada em instrumentos básicos de gestão. Abordaremos os Planos de Desenvolvimento Institucional e Programas de Gestão da Universidade do Estado da Bahia como parte desses instrumentos.

A figura do colaborador terceirizado desempenha um papel importante na dinâmica da gestão universitária. Os colaboradores terceirizados, responsáveis pela realização das atividades-meio como limpeza, segurança, manutenção predial, entre outras, desempenham um papel fundamental no funcionamento das universidades. No entanto, sua condição de terceirizados os coloca em uma posição de vulnerabilidade, o que demanda uma atenção especial por parte da gestão. Dentre os desafios enfrentados na gestão universitária, abordaremos a dificuldade em gerir diversos perfis de vínculos de pessoal exercendo atividades dentro da instituição, em particular o colaborador terceirizado. É responsabilidade da gestão assegurar que as empresas terceirizadas cumpram com suas obrigações trabalhistas, evitando atrasos no pagamento de salários, descumprimento de direitos trabalhistas e outros problemas relacionados, no entanto, não é abordada nos contratos firmados a possibilidade de a universidade oferecer programas de treinamento a esses colaboradores ou a inclusão destes em ações de capacitação oferecidas aos servidores da instituição.

Embora não estejam diretamente vinculados à universidade, eles desempenham um papel significativo em suas atividades diárias. Portanto, programas de treinamento e ações de capacitação devem ser estendidos a esses colaboradores, permitindo-lhes aprimorar suas habilidades e competências. Isso não apenas beneficia individualmente os colaboradores terceirizados, mas também contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela universidade.

Diante da perspectiva de reduzir os impactos negativos da terceirização dentro das Universidades Públicas, a partir da valorização intelectual dos colaboradores terceirizados, considerando esse colaborador parte integrante da Universidade, assim como, valorizando a importância da realização das suas atividades dentro da organização para cumprimento dos objetivos da sua atividade fim (ensino, pesquisa e extensão), é necessário pensarmos de forma determinante a implementação de programas de treinamento, assim como o acesso desse colaborador aos programas de capacitação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com o objetivo de qualificá-lo tanto institucionalmente quanto socialmente, estando implicado diretamente no objetivo social da Universidade do Estado da Bahia, que através do seu programa de extensão tem como responsabilidade permitir que o conhecimento produzido dentro da instituição possa ser estendido à sociedade, beneficiando, dessa forma, a comunidade.

O trabalho investiga a terceirização como uma prática advinda das transformações nos campos do trabalho a partir da reflexão sociológica, da evolução da sociedade no seu contexto histórico, político e legal. A partir desses processos, abordaremos a importância de implementar programas de Treinamento e estender aos colaboradores terceirizados as políticas de capacitação da Universidade do Estado da Bahia, promovendo a valorização e a inclusão dos trabalhadores terceirizados a partir de uma ação conjunta das Pró-Reitorias de Administração, Gestão de Pessoas e Extensão.

1.1 JUSTIFICATIVA

A inquietação quanto ao tema advém da minha experiência de 7 (sete) anos na Pró-Reitoria de Administração, exercendo atividades no setor de Coordenação e Acompanhamentos de Contratos (CAC)³, dentre desses contratos havendo maior volume de contratos de terceirização de mão de obra. Atualmente, estou lotada na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, no setor de Carreiras, interligado ao setor de Capacitação. Diante das solicitações de cursos para os colaboradores terceirizados e da impossibilidade de atendimento devido ao vínculo a

³ Compete à Coordenação de Acompanhamento, Controle e Avaliação de Contratos (CAC) acompanhar a execução dos contratos, observando as notas fiscais, documentação de regularidade fiscal das empresas e outros assemelhados, de acordo com o que preconiza a legislação em vigor; controlar e avaliar a execução dos contratos; sugerir à Formalização de Instrumentos Contratuais, a formalização de termos aditivos referentes a prazos, valor e outras cláusulas que permitam alteração, em articulação com o órgão demandante dos serviços ou bens contratados e adotar as providências concernentes à repactuação ou rescisão contratual, com base na solicitação do órgão demandante dos serviços ou bens contratados.

que esses colaboradores estão adstritos, surgiu a motivação para pesquisar soluções na qualificação da prestação de serviços terceirizados. Isso é essencial, considerando a permanência dessa mão de obra nas atividades meio da instituição.

Diante dessa motivação profissional e pessoal, sinto-me instigada a investigar, compreender e viabilizar a implementação de programas de treinamento voltados para os terceirizados, assim como a inclusão destes colaboradores nas ações de capacitação da universidade.

Considerando a complexidade do vínculo contratual estabelecido com a Universidade, e a importância desses profissionais para o funcionamento da instituição, é essencial garantir sua valorização profissional e pessoal por meio de programas que atendam às suas necessidades específicas.

Essa problemática é agravada por legislações que não permitem ao Estado fornecer cursos para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores terceirizados, transferindo essa responsabilidade para as empresas terceirizadas. No entanto, estas empresas muitas vezes não possuem a expertise necessária para fornecer treinamentos sobre assuntos típicos relacionados às atividades exercidas dentro da administração pública, tais como SEI (Sistema Eletrônico de Informação), Conhecimentos Básicos de Licitações e Contratos, Compreensão da Instituição em que atuam, entre outras ações inerentes à Universidade. Essa lacuna na capacitação dos colaboradores terceirizados poderá acarretar prejuízos significativos para a realização das suas atividades.

A pesquisa se justifica pela urgência de encontrar soluções viáveis para garantir que os colaboradores terceirizados da UNEB possam receber cursos que atendam às suas necessidades específicas e os capacitem para desempenhar suas funções de forma eficaz. A falta de treinamento adequado pode não apenas comprometer a qualidade dos serviços prestados, mas também afetar a eficiência e a eficácia das operações administrativas da universidade como um todo.

A UNEB se orgulha de ser reconhecida como uma universidade popular de pesquisa, ensino e extensão, comprometida com o acesso democrático ao conhecimento e com a transformação social. Nesse sentido, alinhar os objetivos da extensão universitária com a promoção da formação dos colaboradores terceirizados reflete o compromisso da instituição em fortalecer sua comunidade interna a partir do desenvolvimento social, cultural e econômico da Bahia e do Brasil.

A Universidade do Estado da Bahia tem como seu objetivo principal: Promover a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público (UNEB, 2012).

Portanto, a pesquisa visa não apenas identificar os desafios enfrentados na inclusão dos terceirizados nas ações de capacitação da UNEB, como também a implementação de programas de treinamento para os colaboradores terceirizados, propondo estratégias e políticas que possam superar esses obstáculos e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e eficiente. Ao abordar essa problemática, a pesquisa contribuirá significativamente para o desenvolvimento institucional da UNEB e para a promoção do bem-estar e da valorização de seus colaboradores terceirizados.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) vem utilizando a terceirização de mão de obra como prática de realização das suas atividades meio, o que propõe discussões a respeito de políticas institucionais que valorizem e incentivem o desenvolvimento pessoal e profissional desses colaboradores a partir da implementação de programas de treinamento e a inclusão desses profissionais nas ações de capacitação da universidade, com a finalidade de promover um ambiente acadêmico e administrativo de excelência.

Surge diante dessa problemática a seguinte questão: Como implementar programas de treinamento, assim como garantir a inclusão dos terceirizados nos programas de capacitação da Universidade, considerando as necessidades específicas das atividades desenvolvidas, bem como os desafios relacionados à posição desses colaboradores dentro da instituição?

Almeja-se que a resposta a essa questão-problema contribua para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores terceirizados, fortalecendo o seu sentimento de pertencimento dentro da instituição pública e proporcionando a crescente qualidade na prestação dos serviços.

1.3 OBJETIVOS

Geral:

- Ofertar um plano de intervenção como proposição de programa de Treinamento e Desenvolvimento pessoal e profissional para os colaboradores terceirizados vinculados à Pró-Reitoria de Administração na Universidade do Estado da Bahia.

Específicos:

- Identificar as bases normativas e conceituais referentes à contratação dos colaboradores terceirizados como fundamento para a elaboração do termo de referência;
- Organizar a estrutura teórico-metodológica e prática de ferramentas de Treinamento para colaboradores terceirizados da Pró-Reitoria de Administração da UNEB;
- Mapear as atividades desenvolvidas pelos colaboradores terceirizados;

1.4 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Conforme conceituam Barros e Lehfeld (2003), a pesquisa científica é a exploração, é a inquirição e é o procedimento sistemático e intensivo que tem por objetivo descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade. A experiência profissional da pesquisadora e suas inquietações conduziram à necessidade de compreender e investigar a relevância de implementar programas de treinamento para os colaboradores terceirizados da PROAD, assim como sua inclusão nas ações de capacitação da instituição. Buscando, conforme definem André e Princepe (2017, p. 112), através dos objetivos do Mestrado Profissional, olhar os problemas da prática e buscar alternativas de superação e elaboração de proposta interventivas.

Segundo Gil (2010), a metodologia é o caminho do pensamento, o meio pelo qual se busca atingir o objetivo proposto. O plano metodológico bem delineado permite a validade, a confiabilidade e a transparência do estudo, contribuindo para o desenvolvimento e a credibilidade da área de estudo. Creswell (2014) corrobora o autor supracitado, considerando

que a metodologia é o plano ou estrutura geral concebido para a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa.

Com o propósito de cumprir com o objetivo de oportunizar aos colaboradores terceirizados a inclusão em programas de Treinamento, optamos por uma pesquisa descritiva, documental, bibliográfica, exploratória com enfoque na abordagem qualitativa e de natureza aplicada, tendo como finalidade a construção de um Plano de Intervenção que possa ser aplicado no Programa de Treinamento dos colaboradores terceirizados.

1.4.1 EXPLORANDO CATEGORIAS TEÓRICAS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão da literatura é o procedimento de investigação, análise e delimitação de um conjunto de conhecimentos em busca de responder a uma questão-problema. Alves-Mazzotti (2002) afirma que a revisão de literatura ou revisão bibliográfica teria então dois propósitos: a construção de uma contextualização para o problema e a análise das possibilidades presentes na literatura consultada para a concepção do referencial teórico da pesquisa. Reforçando essa ideia, Webster e Watson (2002) consideram que a revisão bibliográfica desempenha um papel preponderante. Por tudo isso, conduzi-la de forma sistemática e rigorosa contribui para o desenvolvimento de uma base sólida de conhecimento, facilitando o desenvolvimento da teoria em áreas onde já existem pesquisas, e também, identificando áreas onde há oportunidades para novas pesquisas.

O campo conceitual no qual a pesquisa está inserida foi identificado através da revisão teórica. Para compreender a terceirização e como essa modalidade de contratação atua no âmbito das instituições públicas, o percurso trilhado buscou publicações que abordassem a terceirização de mão de obra e sua aplicabilidade nas Instituições Públicas de Ensino Superior, a definição do trabalho no campo sociológico e as ferramentas utilizadas na área de gestão de pessoas, tais como os programas de Treinamento e Desenvolvimento como instrumentos de valorização profissional e pessoal. Empregou-se a técnica da busca sistemática através das seguintes bases de dados: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD; Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES; Portal de Periódicos da CAPES; Scientific Electronic Library Online – Scielo e Scopus Elsevier.

Foram analisados os trabalhos que explorassem a eficácia da terceirização na gestão das instituições públicas de ensino. Utilizaram-se para a análise de inclusão as seguintes palavras-chave: Terceirização nas Instituições Públicas de Ensino Superior, Trabalho no Campo Sociológico, Gestão de Pessoas e Gestão Universitária. O período da pesquisa foram os anos de 2017 a 2022. A análise de qualificação utilizada foram os textos que tivessem uma relação com o objeto de pesquisa e sólido embasamento teórico com finalidade de contribuir com o resultado esperado. Não foram analisados textos que abordassem a terceirização na administração pública no contexto aplicado à fiscalização dos contratos.

Para o estudo e seleção dos textos utilizados como referência para a pesquisa, recorri a três dos cinco procedimentos elencados por Breches et al. (2018, p. 223): 1. Identificar as referências a partir das palavras-chave; 2. Classificar os requisitos em comum dos textos selecionados; e 3. Analisar os textos que convergiam entre si e com o meu objeto de pesquisa que aborda a elaboração e implementação de um plano de intervenção que proponha programas de Treinamento e Desenvolvimento pessoal e profissional para os colaboradores terceirizados.

Os textos selecionados foram separados em pastas por categorias e subcategorias de teóricas. Foram elaborados fichamentos destacando o ano, autor, tema, palavras-chave, objetivo da pesquisa, conclusão da pesquisa e a convergência da pesquisa com meu objeto e questão-problema. A partir da leitura dos textos selecionados, surgiram as subcategorias de análise – Administração Pública, Aprendizagem Organizacional e Formação Continuada – que colaboraram na construção da base do referencial teórico. Para além da Revisão da Bibliografia, a pesquisa foi fundamentada a partir de livros que têm como temática a gestão pública, gestão de pessoas e a sociologia do trabalho, assim como recorreremos às bases legais, documentos governamentais e institucionais para compreender a evolução normativa e institucional das atividades terceirizadas no Estado e na Universidade.

Esta pesquisa teoricamente está fundamentada a partir da ótica dos pesquisadores e juristas André Gambier Campos e Maurício Godinho Delgado (2019), que abordam a terceirização sob o aspecto do direito do trabalho no tocante a sua precarização no mercado do trabalho, na regulação e cumprimento das leis trabalhistas e o impacto da reforma trabalhista no âmbito dessas contratações. Graça Druck e Ricardo Antunes (2015; 2018) nos trazem para o debate da desigualdade desses colaboradores terceirizados frente ao mercado de trabalho, os riscos e consequências desse contrato de trabalho e os seus reflexos nas instituições públicas. Adam Schaff (1995) agrega com o discurso da sociologia do trabalho e do prisma do

trabalho no capitalismo contemporâneo e as suas transformações sociais e econômicas. João Carlos Sales (2020), Lídia Boaventura Pimenta (2007; 2020), Celeste Andrade (2020) e Ivan Novaes (2018), professores e pesquisadores, contribuem na análise da Gestão na Universidade Pública. Bernadete Gatti (2003; 2008) discute a formação continuada a partir da formação dos professores, como elemento essencial para a melhoria da educação e como um processo de reflexão, aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional. Antônio Bastos, Elizabeth Loiola e Sonia Godim (2004) abordam o conceito da aprendizagem organizacional e como ocorre essa troca dentro das organizações, colocando as pessoas no centro das instituições. A pesquisa abarcou os programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) sob a perspectiva de Dutra (2014), Chiavenato (1999; 2006) e Araújo (2006), os autores se assemelham ao defenderem que a organização treina o indivíduo pra condicioná-lo na realização das suas atividades, agregando valor às pessoas e a organização e que o desenvolvimento está implicado no crescimento pessoal vinculado ao conhecimento, habilidades e atitudes de forma a melhorar o seu desempenho.

O sujeito desta pesquisa são os terceirizados que atuam na administração pública, no âmbito das instituições de ensino superior. No campo dessa temática, não foram encontradas pesquisas que abordassem a relevância dos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) direcionados a estes colaboradores. Esta pesquisa tem o intuito de ampliar essa discussão e estender a importância desses programas para além do corpo técnico e docente da UNEB, mas também aos colaboradores terceirizados, configurando-os como integrantes do corpo funcional⁴ da instituição. Definindo, o corpo funcional de uma instituição, especialmente no contexto de uma universidade ou organização pública, o conjunto de servidores ou funcionários que desempenham funções específicas dentro da instituição.

Os documentos institucionais permitiram conhecer a instituição, as suas atividades e metas estabelecidas dentro dos programas de gestão. Os contratos firmados com as empresas que prestam serviços de mão de obra terceirizada, assim como os termos de referências e editais de licitação foram devidamente disponibilizados pela Pró-Reitoria de Administração e permitiram conhecermos o quadro de terceirizados da Universidade e as atividades que desenvolvem.

⁴ Corpo Funcional será apresentado como o conjunto de servidores e colaboradores terceirizados que compõe o quadro da UNEB

Os documentos externos estudados foram as Instruções Normativas emitidas pela Secretaria de Administração da Bahia que norteiam as contratações das empresas terceirizadas e discriminam os postos de serviços objeto da licitação para a contratação da terceirização de mão de obra. O Parecer da Procuradoria Geral do Estado que aborda sobre a indisponibilidade de cursos para colaboradores terceirizados, assim como Leis e Decretos que norteiam a evolução legal da terceirização na esfera federal e estadual.

A partir do percurso metodológico delineado, buscamos compreender a evolução do trabalho e seus reflexos na sociedade, a terceirização, o seu aspecto legal e suas implicações dentro das instituições públicas, a gestão universitária partir das Reformas ocorridas na Administração pública. O caminho trilhado e estudado tem como finalidade fundamentar o resultado desta pesquisa que consiste na elaboração de um plano de intervenção que tem como objetivo viabilizar a implementação de programas de treinamentos e a inclusão dos colaboradores terceirizados nas ações de capacitação ofertadas pela Universidade do Estado da Bahia.

1.5 PERCURSO PESSOAL, PROFISSIONAL E ACADÊMICO

Escrever a minha história e percorrer as minhas memórias não é um dos exercícios mais fáceis a serem realizados⁵. Exercer a autocrítica na análise das nossas escolhas as quais resultaram em acertos e erros sem nos punir nos exige maturidade no desenvolvimento da escrita. Na construção deste Memorial, considerei as ações pessoais e profissionais que despertaram em mim o interesse pelos estudos e que me levaram ao desenvolvimento da pesquisa, tendo como foco o colaborador terceirizado.

Sou Maria Cristina Santos Coelho, nascida em 1978 na Cidade do Rio de Janeiro, filha de Milton Lima Santos – carioca, e Bernadete Onofre dos Santos – baiana, nascida em Coração de Maria, cidade próxima a Feira de Santana, da qual se mudou para o Rio de Janeiro na esperança de trabalhar na residência de Roberto Carlos e realizar o sonho de constituir uma família. (In) felizmente não conseguiu realizar nenhum dos dois sonhos, pois acabou exercendo o que hoje denominamos de maternidade solo.

⁵ Neste subcapítulo o uso da primeira pessoa se justifica pela natureza do conteúdo abordado, que envolve vivências pessoais e profissionais, demandando uma perspectiva individualizada.

Mesmo tendo apenas o ensino primário, minha mãe sempre foi muito consciente da transformação da educação na vida de uma menina preta e pobre, e dessa forma ela buscou pessoas que pudessem me influenciar nesse despertar pelo interesse nos estudos e principalmente na leitura.

Sou fruto do ensino público, onde concluí meu ensino fundamental e médio, nunca fui a melhor aluna da escola, mas certamente uma das mais aplicadas. Sempre demonstrei um grande interesse na área de humanas e a partir do ensino médio minha consciência política e meu pertencimento de raça e classe ficaram mais evidentes devido às diversas manifestações culturais promovidas pelos professores do Colégio Souza Aguiar no Rio de Janeiro.

Aos 15 anos, sinto uma forte necessidade de conhecer minha família baiana e minha origem. Aporto na Bahia em 1996. Na cidade do Salvador concluí meu ensino médio na Escola Estadual Manoel Devoto, fortaleci minha relação com a família materna e tive a certeza de estar em casa. Essa cidade me deu régua e compasso para construir minha família, realizar meus sonhos e ser a mulher feliz e realizada que se apresenta através destas linhas.

Em abril de 1997, conquisto meu primeiro emprego de carteira assinada em uma empresa terceirizada que prestava serviços para o colégio Estadual Pedro Calmon, ou seja, inicio minha atividade profissional atuando como uma colaboradora terceirizada em uma Instituição Pública de Ensino.

Em 1999, ingresso na Universidade Católica do Salvador como bolsista no curso de graduação em Ciências Contábeis. Na época fiquei muito indecisa entre o curso de Direito e o de Contábeis, mas confesso que ao ingressar na universidade fui me apaixonando pelas múltiplas oportunidades que o curso oferece. Nesse período havia pedido demissão da empresa terceirizada e fui contratada por outra empresa terceirizada que atuava no segmento financeiro, exercendo minhas atividades como analista de cobrança de crédito em instituições bancárias.

Em 2000, decido que devo estagiar dentro da minha área de formação acadêmica, então comecei a atuar no financeiro da empresa Laboratório Fotográfico New Color. Buscando novos desafios, nesse mesmo período realizo estágio na Parcer Consultoria Contábil, realizando as atividades referentes às obrigações trabalhistas das empresas que compunham o portfólio da consultoria contábil.

Em 2001, durante a minha faculdade, inicio meus estudos com foco em concurso público. Nesse período, fui contratada pela empresa Scar Alimentos Congelados para atuar na área antigamente denominada como Departamento Pessoal, realizando folha de pagamento,

férias, controle de ponto, regularização dos impostos trabalhistas. Atividades que me deram uma enorme bagagem para atuar no setor de fiscalização de contrato após nomeação e posse no concurso da Universidade do Estado da Bahia.

Em 2002, participo de uma seleção para trabalhar no mercado financeiro e sou selecionada para trabalhar na Instituição Financeira multinacional HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation), atuando durante dez anos (2002/2012). Depois do deslumbramento de conseguir ser contratada pelo HSBC, e, passados alguns anos, comecei a sentir que faltava algo e que aquele ambiente não me preenchia, as metas cada vez mais absurdas de vendas de produtos, o preconceito racial, a imposição desde a maneira de se vestir a como se comportar começou a me incomodar. Então, resolvi que voltaria a estudar para concursos públicos.

O ano era 2010 e realizei o concurso da UNEB. Estava tão convicta de que seria mais uma reprovação que dessa vez resolvi não corrigir a prova e deixar o fluxo da vida, voltar para a rotina estressante e nada animadora do banco e pensar como eu poderia ressignificar a minha vida profissional.

No final de 2011 eu recebo a notícia de que havia sido aprovada em 10º lugar para o cargo Analista Universitária – Contador. E a partir de agora começa minha história na Instituição.

Em 29 de Fevereiro de 2012, me torno servidora do Estado atuando na Universidade do Estado da Bahia. Após a minha posse, fui direcionada para a PROAD (Pró-Reitoria de Administração), devido a minha formação acadêmica e experiência profissional, seria o melhor setor para que eu pudesse contribuir com a realização das atividades propostas.

E nesse momento percebo como a construção da minha trajetória, mesmo que por vezes tenha acontecido por acasos, foi importante para atingir patamares que outrora jamais tinha planejado, talvez atribuíssem aos chamados Planos de Deus.

A experiência com os deveres e obrigações trabalhistas, assim como o conhecimento dos encargos pertinentes a uma folha de pagamento culminaram com o momento que a Instituição vinha atravessando. Diante desse contexto eu sou lotada na Coordenação de Acompanhamentos de Contratos (CAC) e a partir daí inicia um novo e audacioso capítulo na minha história.

A atividade realizada no Setor era a gestão e acompanhamento dos contratos administrativos firmados com a Universidade através da Pró-Reitoria de Administração,

inclusive os contratos de Terceirização de mão de obra. Nessa época a Instituição contava com aproximadamente seis contratos de Terceirização (Vigilância Patrimonial, Limpeza, Conservação e Jardinagem, Manutenção Predial, Recepcionista, Digitador e Motorista), totalizando aproximadamente seiscentos prestadores de serviços alocados nos contratos de Terceirização.

Foi o momento mais desafiador que vivi na minha vida profissional e sem a menor dúvida o mais enriquecedor, ali unimos o conhecimento acadêmico, a apropriação com as legislações vigentes com a prática dos que já realizavam aquelas atividades.

O ano de 2013 foi marcado por desafios e principalmente pela busca do conhecimento. Eu e os demais colegas do setor estávamos dispostos a compreender como a administração pública instrumentalizava a fiscalização dos contratos de terceirização de mão de obra. Buscamos cursos relacionados à terceirização na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS) e Faculdade Getúlio Vargas (FGV). Estudamos desde elaboração de termo de referência, noções básicas de licitação, cursos de rotina trabalhistas a controle gestão de serviços terceirizados. Buscamos a base teórica para construirmos o que considerávamos ideal para uma efetiva gestão de fiscalização de contratos. Na época não imaginávamos a importância desse trabalho e não documentamos a construção desse processo, mas aprendemos a base legal e teórica para aplicarmos na prática.

Na construção desse processo da busca da fundamentação teórica para o desenvolvimento das nossas atividades e na observação *in loco* dessa relação empresa terceirizada x UNEB x colaborador terceirizado, era perceptível que a empresa por vezes não cumpria com suas obrigações básicas como pagamento de salário, férias e recolhimento dos impostos, tampouco com as obrigações acessórias, como fardamento e plano de saúde.

Diante dessa falta de amparo e da construção da relação com as empresas que o contratavam, o colaborador terceirizado se via fortemente vinculado à Universidade, se reconhecendo mesmo sem o vínculo formal como servidor da instituição. Nesse sentido, Monteiro (2020, p. 75) aborda o orgulho que o terceirizado carrega em trabalhar para a universidade, uma vez que, para efeitos sociais, trata-se de servidor público, fato que traz um status que o diferencia de outros trabalhadores das mais variadas atividades privadas.

Em 2014, surge o convite para eu assumir o Setor de Coordenação e Fiscalização de Contratos (CAC). Considerei como uma grande oportunidade de operacionalizarmos toda a teoria aprendida. Não foi fácil, mas foi prazeroso. Os desafios eram imensos, mas conseguimos

êxitos em algumas mudanças, tais como a padronização da instrução dos processos, nomeação dos fiscais, assim como a realização da parceria com o sindicato dos trabalhadores terceirizados na tratativa de aproximar os colaboradores aqueles que poderiam de maneira mais eficaz buscar o total cumprimento dos seus direitos dentro da esfera da qual eles efetivamente faziam parte.

Em 2015, surge uma nova proposta e agora assumo o cargo de Assessoria junto à Pró-Reitoria de Administração, ainda fortemente ligada às demandas das empresas terceirizadas.

No ano em que ingressei na Universidade (2012) até 2018, a leitura que eu fazia sobre a Terceirização dentro do serviço público estava centrada no aspecto do custo desse tipo de contratação para a instituição. Os preços dos postos do trabalho terceirizado, como limpeza, recepção, vigilância, portaria, motoristas e manutenção eram, e ainda são, elevados. Por vezes, as empresas terceirizadas não cumprem suas obrigações com os colaboradores vinculados aos contratos firmados com a UNEB. Minha percepção era de que havia um alto gasto financeiro por parte da instituição, sem um retorno adequado.

Em 2019, entrego o cargo que exerço na Pró-Reitoria de Administração (PROAD), solicito minha licença-prêmio e os 3 (três) meses me fazem refletir sobre os novos desafios que desejo trilhar. Recebo o convite para trabalhar na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP), no Setor de Coordenação de Gestão de Carreiras (COGEC), que trabalha alinhado com a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) e agora vamos escrever uma nova história que culmina no interesse por esta pesquisa.

A PGDP, conforme define o art. 50 do Regimento Geral da UNEB, é um órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

A CODEP implementa programas e projetos voltados para o desenvolvimento e capacitação de pessoal, então era muito comum a solicitação dos gestores da Universidade para cursos de capacitação dos colaboradores terceirizados alocados nas suas unidades. Contudo, a Coordenação era impedida de estender esses cursos aos colaboradores terceirizados sob a fundamentação do Parecer PGE-PA-NPE-CHR 102/2013, o qual entende que a qualificação é de responsabilidade da empresa contratada que fornece a prestação do serviço.

Após anos trabalhados na PROAD, absorvida unicamente no desembolso financeiro dos contratos de terceirização da mão de obra por parte da instituição, dessa vez eu me deparo com outro problema que não pode ser mensurado financeiramente, mas que traz um custo para a

Universidade que é a realização das atividades sem uma capacitação devida e o compartilhar da comunidade com colaboradores que estão diariamente na instituição exercendo suas atividades, contudo, não têm a oportunidade formal de conhecer suas metas, seus objetivos e sua finalidade.

O entendimento da Procuradoria Geral do Estado é de que não é possível a participação de colaboradores terceirizados em cursos ofertados pela Administração Pública. Embora a Universidade seja uma organização que compõe a Administração Pública, será que podemos engessá-la totalmente nesse juízo? Salles (2020) discute sobre a importância da universidade para além da sua excelência acadêmica, mas sobretudo seu compromisso social.

A universidade não é uma empresa nem uma repartição pública qualquer. Suas formas gestonárias devem guardar estreita relação com os conteúdos que ela produz e vincula. É por meio dos seus atos e de suas decisões que a universidade justifica seu próprio direito à existência, exercita verdadeiramente sua autonomia (Salles, 2020, p. 13).

Diante dessa autonomia, por que não proporcionar ao colaborador terceirizado a oportunidade da qualificação como perspectiva para o seu desenvolvimento profissional e pessoal?

Não podemos engessar uma organização que vincula e produz conhecimento a não permitir o acesso do saber a pessoas que colaboram com a prestação dos seus serviços na construção dessa universidade.

Em face da impossibilidade de propor conhecimento a quem busca, eu me questioneei quanto à invisibilidade imposta a esses colaboradores, ao tempo em que me recordei do início de 2014, quando os colaboradores vinculados ao contrato de Conservação e Limpeza com seus salários e 13º em atraso fizeram uma paralisação em toda a universidade e no terceiro dia de greve era impraticável que os servidores técnicos, docentes e discentes pudessem exercer suas atividades nos campi, demonstrando a importância de todo e qualquer trabalhador, independente da sua área de atuação, para que se possa garantir o mínimo para a realização das atividades diárias da instituição. Seguindo o raciocínio exposto, Monteiro (2020, p. 41) aborda o papel fundamental dos trabalhadores terceirizados no desenvolvimento das atividades que auxiliam no desenvolvimento intelectual, organizacional e estratégico da administração superior da instituição através do quadro das atividades complementares.

A reflexão dessa questão e os questionamentos por ela gerados fizeram surgir a analista pesquisadora que foi atraída pelo mestrado profissional, com o objetivo de vivenciar o resultado da sua pesquisa aplicado à realidade vivida pela instituição, tendo como finalidade a contribuição do seu trabalho para a universidade pública do estado da Bahia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo discutiremos os aspectos normativos e conceituais que fundamentam a situação dos colaboradores terceirizados na realização das suas atividades na administração pública. Para enriquecer essa discussão com maior aprofundamento da matéria abordaremos este capítulo sob dois prismas: a base normativa e a conceitual.

Na base normativa, apresentaremos três subcapítulos que abordarão: 2.1.1 Os marcos históricos e legais da terceirização no Brasil; 2.1.2. A evolução e importância da terceirização a partir de 1990 no contexto brasileiro; e 2.1.3. Os aspectos legais da terceirização no estado da Bahia.

A fundamentação conceitual deste estudo foi organizada em três subcapítulos. No subcapítulo 2.2.1. será construída uma discussão sobre o conceito de trabalho e sua relevância na vida dos indivíduos, contemplando a importância do trabalho na construção da identidade e na realização pessoal. No subcapítulo 2.2.2. abordaremos o fenômeno da Terceirização, seu conceito, definições e seus impactos e implicações nas Instituições Públicas, enquanto o subcapítulo 2.2.3. será dedicado a uma análise da gestão universitária a partir da Reforma Gerencial do Estado com enfoque no conjunto de práticas, políticas e processos adotados pela gestão de pessoas nas instituições de ensino superior, compreendendo a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento para os indivíduos e o impacto dessas ações dentro das organizações.

2.1 BASE NORMATIVA

A terceirização, como fenômeno complexo e em constante evolução, demanda uma análise de sua base regulatória para proporcionar um entendimento abrangente de suas implicações sociais, econômicas e organizacionais. A proposta deste capítulo é compreendermos a evolução histórica da base normativa da terceirização no Brasil a partir das leis e decretos federais e estaduais que regem essa prática.

A relevância da base normativa no cenário da terceirização é fundamental, uma vez que estabelece o arcabouço legal que norteia as relações entre as partes envolvidas nesse processo. Dentre as dimensões exploradas, destaca-se a necessidade de investigar as leis e decretos federais que influenciam a terceirização, considerando suas implicações no âmbito nacional.

Adicionalmente, serão abordadas as legislações estaduais que complementam e especificam as normativas federais, refletindo as nuances regionais que podem afetar a implementação e execução desse modelo de contratação de serviços.

Nesse contexto, esta pesquisa se propõe a examinar as leis e decretos vigentes, buscando identificar lacunas, ambiguidades e possíveis conflitos normativos que possam impactar no problema desta investigação que é a formação continuada do colaborador terceirizado na Universidade do Estado da Bahia.

Dessa forma, a análise desses instrumentos legais visa contribuir para uma compreensão mais abrangente e contextualizada da terceirização na Universidade, considerando não apenas seus fundamentos teóricos, mas também a efetiva implementação e seus desdobramentos nas esferas social e organizacional.

2.1.1 MARCOS HISTÓRICO E LEGAL DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Apesar de o Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, não abordar explicitamente a questão da terceirização, ele representa o primeiro conjunto de regras que viabiliza a transferência das atividades do Estado para o particular.

O primeiro regramento jurídico que dispôs sobre terceirização no Brasil foi o Decreto nº 73.841, de 13 de março de 1974. Esse decreto regulamentou a lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas. A qual foi alterada posteriormente pela Lei nº 13.429/2017 – A Lei da Terceirização.

Em 1993, foi publicada a Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, popularmente conhecida com a lei de licitações e contratos administrativos. Essa legislação estabeleceu as normas gerais referentes às licitações e contratos administrativos no campo da administração pública direta e indireta, permitindo aos órgãos públicos a contratação de empresas prestadoras de serviços terceirizados.

Com a propagação das contratações de serviços terceirizados, a falta de legislação específica, aliada à preocupação do Estado em fazer cumprir a Constituição Federal de 1988, garantido os direitos e garantias fundamentais dos trabalhadores, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) publica a Súmula 331. Apesar de não ser uma lei, ela estabeleceu critérios para a terceirização, definindo que a empresa contratante é subsidiariamente responsável, ou seja,

responde secundariamente pelas obrigações trabalhistas não executadas pela empresa terceirizada. Garantido, dessa forma, que os colaboradores terceirizados ao final do contrato tenham seus direitos trabalhistas minimamente assegurados.

Entretanto, em 2017 a terceirização foi regulamentada de forma mais objetiva no Brasil. A conjuntura política e econômica do país motivou a aprovação da Lei nº 13.429/2017, conhecida como Lei da Terceirização, a qual estabeleceu regras específicas para a contratação de serviços terceirizados tanto nas empresas públicas quanto privadas. Por meio dessa lei, abriu-se a possibilidade da terceirização de todas as atividades, incluindo as atividades-fim⁶ das empresas.

Em 2022 a Lei nº 14.133/2022 revoga a Lei nº 8.666/93, estabelecendo novas normas gerais de licitação e contratos no âmbito da administração direta e indireta do serviço público. Essa norma traz importantes alterações e regulamentações sobre a terceirização no âmbito do poder público.

Ao longo dos anos, o Brasil passou por diferentes marcos legislativos que regulamentaram a terceirização, buscando proporcionar maior segurança jurídica e definindo regras específicas para essa prática.

2.1.2 TERCEIRIZAÇÃO A PARTIR DE 1990: EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA SOB AS PERSPECTIVAS LEGAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

No Brasil a terceirização da mão de obra nas instituições públicas demarca fortemente a sua trajetória a partir de 1990, estimulada por mudanças sociais, econômicas e políticas que ocorreram tanto no âmbito nacional quanto internacional. Um dos objetivos da terceirização na administração pública foi melhorar a eficiência e reduzir os custos nas atividades administrativas.

No âmbito econômico, o Brasil passava por um processo de abertura econômica com implementação de políticas neoliberais que enfatizavam a privatização, liberalização financeira e a desregulamentação. Buscava por maior eficiência no setor público com o objetivo de

⁶ As **atividades-fim** são aquelas relacionadas diretamente com o objetivo do negócio, são como a identidade da empresa, são consideradas atividades essenciais.

promover a competitividade, atrair investimentos estrangeiros e obter um crescimento econômico.

Druck (2015) considera que a expansão desmesurada da terceirização no setor público na década de 1990 foi impulsionada também pelos programas de privatização de empresas e de serviços públicos e pela reforma do Estado, iniciada em 1995, por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), de responsabilidade do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE).

Nesse período houve uma grande influência do setor privado na gestão pública, com a introdução de conceitos e práticas empresariais na administração estatal. Foi realizada uma mobilização para promover reformas no setor público visando à diminuição do tamanho do Estado e redução de custos. Nesse contexto a terceirização foi uma das estratégias adotadas visando maior eficiência, produtividade e redução de custos, seguindo modelos de gestão utilizados no setor privado.

A partir da perspectiva da nova visão administrativa do Estado para se adequar ao novo modelo de contratação, houve a necessidade de estabelecer normativas que possibilitassem a contratação de empresas privadas para prestarem serviços especializados ao setor público. Deste modo surge a Lei Federal nº 8.666 de 1993.

A Lei nº 8.666 de 1993, conhecida como a Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estabelece as normas gerais para a realização de licitações e contratos dentro da administração pública. Essa lei regula a forma como os órgãos públicos devem selecionar fornecedores, contratar serviços e adquirir bens para a realização das suas atividades.

Inclusive o art. 3º da Lei nº 8.666 de 1993 dispõe que “a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia⁷, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável” (Brasil, 1993). A administração pública a partir desse preceito legal tem como objetivo garantir a competitividade entre as empresas de forma a incentivá-las a prestarem os seus serviços junto às instituições, assim como selecionar aquela que ofereça as melhores condições para o órgão contratante.

⁷ Princípio constitucional disposto no art. 87 da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a lei de licitações e contratos administrativos. Essa premissa é um dos fundamentos da licitação, visando ofertar a todos os administrados igualdade de oportunidade no momento em que a administração pública decide contratar serviços, obras e realizar compras.

Essa lei não referencia de forma explícita a terceirização, contudo, ela define as regras para a contratação de serviços por parte dos órgãos públicos, o que inclui a possibilidade de terceirização. Conforme o parágrafo único do art. 2º da Lei nº 8.666 de 1993, “considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada” (Brasil, 1993).

Em 1997, o Decreto nº 2.271 regulamentou o artigo 10 da Lei nº 8.666/93, estabelecendo regras específicas para a terceirização de serviços nos órgãos públicos. O decreto definia critérios para a contratação de serviços terceirizados, como a obrigatoriedade de licitação e a definição dos limites máximos de terceirização. Em 2018 o Decreto supracitado é revogado pelo Decreto nº 9.507, que dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública, tratando das disposições contratuais obrigatórias, da gestão e fiscalização dos contratos de terceirização e demais dispositivos.

Diante da crescente expansão da contratação de empresas de terceirização de mão de obra, o descumprimento das obrigações trabalhistas por parte dessas empresas e vínculo precário dessas contratações, em 2011, o TST publicou a Súmula 331, que trata da responsabilidade subsidiária⁸ dos entes públicos em relação aos direitos trabalhistas dos empregados terceirizados. A súmula imputa à administração pública a responsabilidade solidária dos encargos fiscais trabalhistas e a responsabilidade subsidiária quanto ao cumprimento das verbas trabalhistas caso as empresas não cumpram com suas obrigações. A Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017, alcança notoriedade como a lei da terceirização por regulamentar as relações de trabalho nas empresas de prestação de serviços a terceiros. Essa lei alterou os dispositivos da Lei nº 6.019⁹, de 03 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Essa norma foi aprovada para adaptar o mercado de trabalho às relações entre trabalhadores e empregadores de forma simplificada.

⁸ Para a administração pública, a responsabilidade solidária é quando o colaborador terceirizado pode exigir o pagamento da dívida dos encargos trabalhistas, previdenciários e fiscais tanto da administração pública quanto do particular. A responsabilidade subsidiária é exigência secundária dos créditos trabalhistas quando ocorre o ordenamento jurídico para o devido pagamento do débito.

⁹ A Lei 6.019, de 03/01/1974 não foi revogada, seu texto sofreu alterações, contudo, a lei permanece em vigor.

A Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, dispõe sobre o trabalho temporário, o qual é realizado por um trabalhador terceirizado conforme descrito no seu art. 2º, com redação dada pela Lei nº 13.429 de 2017:

Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços (Brasil, 2017).

Apesar da similaridade dos conceitos, a principal diferença entre as modalidades de contratação para o trabalho terceirizado e trabalho temporário reside na temporalidade da relação contratual. No trabalho terceirizado, a empresa contratante contrata outra empresa para fornecer mão de obra para a realização das atividades contínuas, não necessariamente vinculadas a um prazo específico.

O trabalho temporário envolve a contratação de um trabalhador por um período determinado e com uma finalidade específica, atendendo a demandas pontuais, sazonais, substituição de funcionários em licença, férias e afastamentos ou para a execução de projetos específicos. Essa forma de contratação foi regulamentada pela Lei nº 6.019/1974, que estabelece as condições para a prestação desse tipo de serviço.

A Lei nº 13.429/2017 ratifica no seu art. 10º, § 7º a preocupação do legislador com o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias das empresas para com o colaborador terceirizado, imputando às empresas contratantes a obrigação da fiscalização quanto ao cumprimento destes encargos: “A contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer o trabalho temporário, e o recolhimento das contribuições previdenciárias” (Brasil, 2017).

Essa Lei trouxe alterações significativas no cenário do serviço terceirizado, ao permitir a terceirização da atividade-fim e ratificar de forma expressa no corpo do seu ordenamento a responsabilidade das empresas contratantes na garantia dos direitos trabalhistas e previdenciários aos colaboradores terceirizados, o fortalecimento da fiscalização e o combate à fraude nesse tipo de contratação.

O ano de 2017 foi de efervescência legislativa no que compete às relações de trabalho. Em março desse ano tivemos aprovada a lei de terceirização, e em julho foi sancionada a Reforma Trabalhista através da Lei n 13.467, de 13 de julho de 2017.

Apesar de não ser uma lei que trata especificamente da terceirização, ela apresenta alterações trabalhistas que afetam as relações entre empresas contratantes e terceirizadas. Sobre a nova reforma, Maurício Godinho Delgado nos apresenta:

Na caracterização contemporânea do Direito do Trabalho despontam usualmente dois temas correlatos: a flexibilização e a desregulamentação trabalhistas. No Brasil, esses dois temas ganharam força em duas conjunturas políticas específicas: nos anos de 1990, em que vicejou no País o neoliberalismo, e a partir da derrubada do governo constitucional em 2016 e período imediatamente seguinte, em que houve abrupta e profunda retomada, no Brasil, do ideário neoliberalista. Nesta última conjuntura, os dois temas penetraram fortemente na política pública, mediante a reforma trabalhista feita pela Lei n. 13.467/2017, que entrou em vigor em 11.11.2017 (Delgado, 2019, p. 71).

A Lei nº 13.467/2017 permite explicitamente a terceirização da mão de obra em todas as atividades da empresa, desde as atividades-meio até as atividades-fim⁶. Essa autorização se materializa através da alteração dos artigos 4º e 5º da Lei nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974.

A nova redação do artigo 4º da Lei nº 6.019/1974 estabelece o amparo legal para a contratação de terceiros, conforme preconiza o referido dispositivo:

Art. 4º-A. Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução (Brasil, 2017).

O texto do artigo nos permite compreender que a reforma trabalhista possibilitou a contratação de empresas terceirizadas de forma ampla, abrangendo também a atividade principal da contratante, não se limitando apenas às atividades contínuas como segurança, conservação e limpeza, recepcionistas, entre as demais atividades consideradas meio.

No artigo 5º, a lei ratifica a sua intencionalidade da contratação dos serviços terceirizados na realização das atividades principais da empresa, abarcando que o contratante, tanto pessoa física quanto jurídica, poderá celebrar contrato com empresas prestadoras de serviços para a realização de quaisquer atividades, incluindo a sua atividade principal (Brasil, 2017).

Diante da conjectura política e econômica que o Brasil vinha passando, a Lei nº 13.467/2017 desponta com o objetivo de reduzir o desemprego e combater a grave crise econômica que o país enfrentava. Contudo, essa lei repercutiu em precarização em relação ao

amparo e proteção social do trabalho para os trabalhadores com vínculo empregatícios, trabalhadores informais e desempregados.

A precarização é a síntese concreta da luta de classes e da correlação de forças políticas entre capital e trabalho. É o conteúdo do Estado político da decadência histórica do capital. O Estado neoliberal tende a suceder, sob determinadas condições histórico-políticas, o Estado social (Alves, 2007, p. 114).

A reforma trabalhista evidencia uma derrocada das lutas sindicais no tocante ao amparo e proteção social dos trabalhadores. A nova lei manifesta maior relevância aos interesses patronais. Essas mudanças no corpo das leis trabalhistas trazem aos trabalhadores uma fragilidade nas relações de emprego.

O processo da terceirização em conjunto com a reforma trabalhista ocorre com o intuito de simplificar a relação trabalhista e reduzir os custos com a contratação direta dos trabalhadores, visando aumentar os lucros e se eximir da responsabilidade com a qualificação desses colaboradores.

Na esteira das alterações legislativas, em 2023 é promulgada a Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2023, que revoga a lei de licitações e contratos, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Essa norma apresenta mudanças significativas na contratação de empresas terceirizadas no serviço público. Esse regramento exprime alterações relevantes no processo de terceirização no contexto da administração pública. A terceirização permeia o setor público de forma mais direta desde 1990, contudo, essa lei destaca regras mais objetivas para a contratação dos serviços terceirizados, com a finalidade de cumprir com os princípios da administração pública de melhorar a eficiência e a qualidade dessas contratações.

A Lei nº 14.133/2023 é uma lei mais detalhista quanto aos conceitos e exigências para as contratações por parte dos entes públicos. O artigo 6º da referida lei traz definições minuciosas e conceitos relevantes no contexto de licitações, contratos, serviços e administração pública. É importante destacar que a lei introduz um elemento inovador no que diz respeito à terceirização, permitindo a contratação de mão de obra por meio do regime de dedicação exclusiva. Art. 6º Para os fins desta Lei consideram-se:

[...]

XVI - serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra: aqueles cujo modelo de execução contratual exige, entre outros requisitos, que:

a) os empregados do contratado fiquem à disposição nas dependências do contratante para a prestação dos serviços;

- b) o contratado não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos;
- c) o contratado possibilite a fiscalização pelo contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos; (Brasil, 2023).

A legislação anterior autorizava a terceirização de atividades, permitindo que uma empresa fosse contratada para executar determinadas tarefas ou funções que, normalmente, seriam desempenhadas internamente pela organização contratante. Nesse caso, a empresa terceirizada era responsável pela execução das atividades, tendo autonomia para definir quais funcionários desempenhariam as tarefas dentro de sua própria estrutura organizacional. A organização contratante mantinha o controle sobre o resultado final do trabalho, mas não exercia controle direto sobre os trabalhadores individuais.

A Lei nº 14.133/2023, conforme disposto no artigo 6º, permite a terceirização da mão de obra, que consiste na contratação de trabalhadores terceirizados para realizar serviços específicos em nome da organização contratante. Nesse cenário, a empresa contratante define a quantidade de trabalhadores necessários e as habilidades requeridas para o trabalho, mas a execução direta é realizada pelos trabalhadores terceirizados, que são fornecidos pela empresa prestadora de serviços. Esses trabalhadores são alocados exclusivamente para atender às demandas da organização contratante, atuando sob sua direção e supervisão. A empresa contratante mantém um controle mais direto sobre os trabalhadores terceirizados, acompanhando suas atividades e garantindo a conformidade com as políticas e procedimentos internos. Nesse contexto, a empresa vencedora do certame licitatório disponibilizará empregados que se dedicarão exclusivamente à instituição contratante.

A Lei nº 14.133/2023 por intermédio do seu artigo 48 desempenha um papel fundamental ao abordar de forma determinante o objeto, permitindo à Administração Pública a execução por terceiros, assim como as vedações na contratação do serviço terceirizado.

Art. 48. Poderão ser objeto de execução por terceiros as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituam área de competência legal do órgão ou da entidade, vedado à Administração ou a seus agentes, na contratação do serviço terceirizado:

- I - indicar pessoas expressamente nominadas para executar direta ou indiretamente o objeto contratado;
- II - fixar salário inferior ao definido em lei ou em ato normativo a ser pago pelo contratado;
- III - estabelecer vínculo de subordinação com funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado;
- IV - definir forma de pagamento mediante exclusivo reembolso dos salários pagos;

V - demandar a funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado a execução de tarefas fora do escopo do objeto da contratação;

VI - prever em edital exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado.

Parágrafo único. Durante a vigência do contrato, é vedado ao contratado contratar cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, de dirigente do órgão ou entidade contratante ou de agente público que desempenhe função na licitação ou atue na fiscalização ou na gestão do contrato, devendo essa proibição constar expressamente do edital de licitação (Brasil, 2021).

O legislador estabelece através do artigo 48 que Administração Pública somente poderá terceirizar suas atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares. Esse artigo é uma antítese ao artigo 9º, §3º da Lei nº 13.429/2017, que permite a contratação de empresas tomadoras de serviços para o desenvolvimento das atividades-fim da empresa contratante. Dessa forma, o legislador evitou que as Instituições Públicas terceirizassem as suas atividades essenciais, assegurando que a contratação de serviços terceirizados não comprometa o desempenho das funções próprias da administração pública.

Esse dispositivo apresenta outro enfoque relevante que é a vedação de procedimentos abusivos e precarização do trabalho. Fica vedado à administração pública indicar pessoas específicas para executar o objeto contratado, fixar salário inferior ao definido em lei, estabelecer vínculo de subordinação com funcionários terceirizados, definir pagamento exclusivo mediante reembolso dos salários pagos e demandar a execução de tarefas fora do escopo do contrato. Essas proibições buscam garantir a dignidade e os direitos trabalhistas dos terceirizados, assim como evitar a relação empregatícia entre a Administração e o prestador de serviços.

A lei nº 14.133/2023 teve a prudência de definir regramentos mais meticulosos para a fiscalização dos contratos terceirizados. A Administração Pública tem a obrigação de atuar de forma mais efetiva no controle dos serviços prestados, assegurando o cumprimento das obrigações contratuais, assim como os encargos trabalhistas e previdenciários dos colaboradores terceirizados. Conforme preconiza o artigo 50º:

Art. 50. Nas contratações de serviços com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, o contratado deverá apresentar, quando solicitado pela Administração, sob pena de multa, comprovação do cumprimento das obrigações trabalhistas e com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) em relação aos empregados diretamente envolvidos na execução do contrato, em especial quanto ao:

I - registro de ponto;

II - recibo de pagamento de salários, adicionais, horas extras, repouso semanal remunerado e décimo terceiro salário;

III - comprovante de depósito do FGTS;

- IV - recibo de concessão e pagamento de férias e do respectivo adicional;
- V - recibo de quitação de obrigações trabalhistas e previdenciárias dos empregados dispensados até a data da extinção do contrato;
- VI - recibo de pagamento de vale-transporte e vale-alimentação, na forma prevista em norma coletiva (Brasil, 2023).

Esse dispositivo visa fomentar nas empresas contratadas maior responsabilidade com os seus colaboradores, destacando a relevância de respeitar os direitos fundamentais dos terceirizados, como salário justo, jornada de trabalho adequada e acesso a benefícios trabalhistas.

A Lei nº 14.133/2023 apresenta no corpo do seu texto uma regulamentação objetiva quanto aos contratos terceirizados na Administração Pública. Através das suas normativas, busca-se a transparência, a qualidade dos serviços e a proteção dos direitos trabalhistas dos terceirizados.

Nesse contexto, observamos que, ao longo dos anos, os legisladores têm se preocupado em aperfeiçoar as leis que tratam da terceirização da mão de obra. Essa preocupação reflete a exigência de proteger os direitos dos colaboradores terceirizados, assegurar condições de trabalho dignas e impedir práticas abusivas por parte das empresas contratantes. A progressão legislativa nesse campo tem sido estimulada pela compreensão da importância de equilibrar os interesses empresariais e trabalhistas, visando fomentar relações de trabalho justas e responsáveis.

No âmbito da Administração Pública, o fenômeno da terceirização deve ser analisado sob um aspecto criterioso devido a sua natureza e responsabilidade desempenhada junto à sociedade. A contratação dos serviços terceirizados deve estar em consonância com os princípios da legalidade, transparência e eficiência, bem como respeitar a proteção dos direitos trabalhistas dos colaboradores envolvidos. Nesse sentido, as alterações legislativas têm sido guiadas por uma preocupação constante em estabelecer diretrizes claras, delimitar o escopo da terceirização e proibir práticas abusivas que possam prejudicar os trabalhadores.

2.1.3 OS ASPECTOS LEGAIS DA TERCEIRIZAÇÃO NO ESTADO DA BAHIA

Na Bahia, a Lei nº 9.433/2005, que determinava o regime jurídico das licitações e contratos administrativos referentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado, foi revogada pela Lei nº 14.634/2023.

A Lei nº 9.433/2005 definia o regramento e os procedimentos que orientavam as contratações no campo da administração pública, com o objetivo de garantir a transparência, a competitividade e a eficiência dos processos. A Lei nº 14.634/2023, em seu artigo 2º, estabeleceu a aplicabilidade da Lei Federal nº 14.133/2021 como o regramento geral de licitação e contratação para os órgãos e entidades da Administração Pública do Estado da Bahia, excetuando as empresas públicas, as sociedades de economia mista e suas subsidiárias, regidas pela Lei Federal nº 13.303/2016.

A lei estadual não aborda especificamente a terceirização, aplicando-se nesses casos a Lei Federal nº 14.133/2021 em sua integralidade quanto à matéria. No entanto, o Estado da Bahia, por meio do Decreto nº 12.366, de 30 de agosto de 2010, estabelece normas pertinentes à contratação de serviços terceirizados considerados necessários ao funcionamento das atividades básicas de caráter geral dos órgãos e entidades da Administração Pública, abrangendo a Administração Direta e Indireta do Estado. O artigo 2º desse Decreto apresenta um rol taxativo dos serviços considerados terceirizados:

Art. 2º - São considerados serviços terceirizados, para efeito deste Decreto:
I - conservação e limpeza;
II - copa e cozinha;
III - suporte administrativo e operacional a prédios públicos; IV - manutenção predial;
V - vigilância e segurança patrimonial; VI - transporte;
VII - limpeza e higienização de roupas, tecidos e correlatos (Bahia, 2010).

Dessa forma, o Decreto assegura a legalidade e a efetiva contratação somente das atividades passíveis de terceirização no Estado.

A Lei Federal nº 14.133/2021, também aplicada no Estado da Bahia conforme a Lei Estadual nº 14.634/2023, preceitua, em seu artigo 120º, sobre a responsabilidade da fiscalização dos contratos, visando, entre outras atribuições, ao cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias por parte da empresa terceirizada.

Conforme o texto legal, é responsabilidade do contratado o cumprimento das exigências previstas na legislação, bem como dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato (Brasil, 2021).

Isso significa que o Estado deve verificar se a empresa terceirizada está cumprindo com suas responsabilidades trabalhistas, como pagamento de salários, recolhimento de encargos e fornecimento de condições de trabalho adequadas. Essa fiscalização é fundamental para

proteger os direitos dos colaboradores terceirizados e evitar abusos por parte das empresas contratadas.

Entretanto, mesmo com o legislador normatizando a preocupação com a garantia dos direitos trabalhistas dos colaboradores terceirizados, o desafio quanto ao cumprimento dessas obrigações levou o Estado a regulamentar a Lei nº 12.949, de 14 de fevereiro de 2014 – popularmente conhecida como "Lei Anticalote" –, que dispõe sobre provisões de encargos trabalhistas a serem pagos às empresas contratadas para prestar serviços de forma contínua no âmbito dos Poderes Públicos do Estado da Bahia. A partir dessa norma, cabe à Administração Pública realizar o provisionamento por meio da retenção na nota fiscal dos encargos trabalhistas e previdenciários das empresas terceirizadas que firmarem contrato com o Estado, conforme disposto no artigo 2º:

Art. 2º - Deverá ser retido mensalmente do valor faturado pelas empresas contratadas para prestação de serviços terceirizados o percentual equivalente às provisões de encargos trabalhistas relativas a férias, abono de férias, décimo terceiro salário e multa do FGTS por dispensa sem justa causa, bem como a incidência dos encargos previdenciários, sociais e FGTS sobre férias, abono de férias e décimo terceiro salário que será depositado exclusivamente em banco público oficial (Bahia, 2014).

A Lei Estadual nº 12.949/2014 surge desse cenário desafiador quanto ao cumprimento das obrigações trabalhistas das empresas terceirizadas com os seus colaboradores, impondo, dessa forma, ao Estado a necessidade de uma legislação que tenha como objetivo determinar que a Administração Pública efetue retenções nas parcelas pagas às empresas contratadas para prestação de serviços terceirizados, para provisões de encargos trabalhistas relativos a férias, abono de férias, décimo terceiro salário e multa do FGTS por dispensa sem justa causa, bem como a incidência dos encargos previdenciários, sociais e FGTS sobre férias, abono de férias e décimo terceiro salário, com o intuito de evitar a ocorrência do descumprimento do pagamento das verbas trabalhistas junto a esses colaboradores.

Diante da normatização de obrigações que originalmente não pertencem à sua competência, como a provisão de encargos trabalhistas das empresas terceirizadas, o Estado abre precedentes para que novas responsabilidades sejam atribuídas às instituições públicas. Nesse contexto, a presente pesquisa propõe através da elaboração do Termo de Referência a inclusão, por parte da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), de programas de Treinamento e Desenvolvimento direcionados aos colaboradores terceirizados. Isso não apenas garante que esses colaboradores estejam devidamente preparados para o desempenho de suas funções, mas

também assegura que estejam alinhados com os valores e objetivos institucionais, resultando em maior eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Pode-se afirmar que a terceirização no Estado da Bahia é uma prática normatizada, conforme se apresenta através da Lei nº 14.634/2023, estabelecendo regras e diretrizes para viabilizar a contratação de empresas terceirizadas; e o Decreto nº 12.366/2010, o qual determina quais serviços poderão ser terceirizados pela Administração Pública.

2.2 BASE CONCEITUAL

Este subcapítulo se dedica à exposição das categorias teóricas que constituíram a base fundamental desta pesquisa. A abordagem seguirá um levantamento bibliográfico realizado através de livros, artigos científicos, teses e dissertações nos portais Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BTDA) e Google Acadêmico com a finalidade de contextualizar as categorias estudadas.

A seção 2.2.1 destina-se a uma análise sobre o conceito de trabalho e sua relevância para o indivíduo, abordando o papel intrínseco do trabalho na vida do ser humano, examinando como ele influencia a identidade, o bem-estar e a realização pessoal dos indivíduos.

A seção 2.2.2 deste capítulo se dedica à prática da terceirização da mão de obra a partir dos conceitos e o impacto dessa contratação nas instituições públicas. Serão apresentadas revisões de literatura, estudos de caso e análises de políticas públicas relevantes para enriquecer a discussão.

Por fim, na seção 2.2.3 deste capítulo será realizada uma análise da gestão universitária a partir da Reforma Gerencial do Estado, com foco nas práticas, políticas e processos empregados pela gestão de pessoas nas instituições de ensino superior. Será abordada a relevância dos programas de treinamento e desenvolvimento para os indivíduos, bem como o impacto dessas iniciativas dentro das organizações.

Este capítulo, tem como objetivo discutir as categorias teóricas centrais que fundamentam a pesquisa, tais como trabalho, terceirização, gestão universitária. Através dessa análise, busca-se construir um arcabouço teórico robusto que forneça subsídios não apenas para a presente investigação, mas também para estudos futuros que versem sobre temáticas correlatas.

2.2.1 *DEFINIÇÕES DE TRABALHO E SEU PAPEL NA VIDA DOS INDIVÍDUOS*

O trabalho é uma das atividades mais fundamentais e universais da vida humana. Sendo essencial como meio de sobrevivência. Tolfo e Piccinini (2007) abordam o trabalho sob os seguintes aspectos:

O trabalho é rico de sentido individual e social, é um meio de produção da vida de cada um ao prover subsistência, criar sentidos existenciais ou contribuir na estruturação da identidade e da subjetividade (Tolfo e Piccinini 2007, p. 40).

O conceito de trabalho vem sofrendo metamorfose ao longo da história, marcado por mudanças significativas. Araújo e Sachuk (2007, p. 55-56) abordam essas mudanças como ondas, sendo a primeira onda atribuída à revolução agrícola, a segunda onda refere-se ao desenvolvimento industrial e a terceira onda é a que vivenciamos atualmente – a revolução tecnológica. É fundamental compreendermos que o significado e o propósito do trabalho caminham para além do ofício, envolvem refletir as transformações sociais, econômicas e culturais por ele imposta.

Tolfo e Piccini (2007, p. 40) afirmam que o sentido do trabalho, por sua atribuição psicológica e social, varia na medida em que deriva do processo de atribuir significados e se apresenta associado às condições históricas da sociedade. É um construto sempre inacabado. Nesse mesmo viés, Araújo e Sachuk (2012) consideram que o sentido atribuído ao trabalho é determinado conforme a época, cultura e compressão do sujeito.

Ao longo de toda a história da evolução humana o trabalho foi algo determinante para a manutenção da vida do homem, tanto individual como coletiva. E os sentidos que foram sendo atribuídos a ele estavam em consonância com a época, com a cultura, com o modo de se relacionar e compreender o mundo de cada sujeito e do grupo do qual fez e faz parte. Assim, os sentidos que se atribuem ao trabalho são sempre singulares, concretos e históricos, pois constitui necessidade humana dar significado ao seu entorno, ao seu fazer e ao viver (Araújo e Sachuk, 2012, p. 63).

Tendo em vista os aspectos observados a partir das afirmações dos autores, o trabalho é o alicerce da sociedade, contribuindo para a construção que ampara os aspectos econômicos, culturais e sociais. A evolução do trabalho ao longo da história reflete as mudanças ocorridas na sociedade. O trabalho se vincula à ótica do meio de subsistência, contribui para a construção de inovações e promove a coesão social, determinando seu papel fundamental na sociedade.

2.2.1.1 O Trabalho e Suas Dimensões

Ao longo da história, o conceito de trabalho sofreu diversas mudanças no contexto econômico, social e político, devido às mudanças e evoluções advindas da globalização e dos avanços tecnológicos. Tomado como campo de investigação, coexistem diversas formas de

trabalho humano que se configuram nas ações sobre a matéria inerte ou trabalho material, nas ações sobre os símbolos ou trabalho cognitivo, nas ações sobre outros sujeitos ou trabalho reflexivo.

O trabalho material se configura como parte da experiência humana no decorrer da história. Durante anos as atividades laborais desempenharam um papel central na produção de bens materiais e no desenvolvimento das sociedades. Entretanto, as transformações advindas da revolução tecnológica e a ascensão de setores fundamentados em serviços demandam a necessidade de refletir sobre a importância e as transformações do trabalho material na sociedade contemporânea.

Qualquer pessoa habituada a refletir em termos das ciências sociais contemporâneas compreende que as transformações revolucionárias da ciência e da técnica, com as consequentes modificações na produção e nos serviços, devem necessariamente produzir mudanças também nas relações sociais (Schaff, 1995, p. 21).

A transformação da economia é marcada por inovações ao longo da história. As revoluções alteraram profundamente o curso da economia, da sociedade e da tecnologia, desde a Revolução Industrial, a partir de 1760 (século XVIII), quando se apresentaram a mecanização e a energia a vapor, até a Revolução Digital, no final da década de 1980, que trouxe a era da computação e da internet. Esses períodos de transformação têm impulsionado o progresso humano. Schaff (1995, p. 22) sinaliza sobre essa Revolução Industrial que estamos vivenciando, a qual consiste na ampliação da capacidade intelectual do homem e a sua substituição por autômatos.

A analogia com a primeira revolução industrial está no salto qualitativo operado no desenvolvimento da tecnologia de produção, que acabou por romper a continuidade dos avanços quantitativos que se iam acumulando nas tecnologias já existentes; a diferença, porém, está em que enquanto a primeira revolução conduziu a diversas facilidades e ao incremento no rendimento do trabalho humano, a segunda, por suas consequências, aspira à eliminação total deste (Schaff, 1995, p. 22).

No entanto, conforme aborda Schaff (1995), estamos experimentando um novo marco de uma nova revolução industrial que se apresenta com mudanças mais radicais e abrangentes, tanto na economia quanto na sociedade.

Por um lado, a automação e a robotização provocarão um grande incremento da produtividade e da riqueza social; por outro lado, os mesmos processos reduzirão, às vezes de

forma espetacular, a demanda de trabalho humano (Schaff, 1995, p. 26).

Com o avanço das tecnologias é natural que surjam mudanças nos setores produtivos, alterando a essência do trabalho e reconduzindo as novas habilidades necessárias. As atividades repetitivas e de menos valia estão sendo substituídas por máquinas, exigindo do trabalhador a concentração em atividades mais criativas e complexas. Lima e Martins abordam o retrato do que se espera do trabalhador nessa nova era:

A requalificação tornou-se palavra de ordem, com um novo perfil do trabalhador desejável: ser flexível a novos aprendizados, dispondo-se a assumir diferentes posições funcionais na empresa, móvel, podendo ser deslocado espacialmente conforme as necessidades, e empreendedor, buscar soluções no interior do processo de trabalho tornando-o mais enxuto e aumentando a produtividade (Lima; Martins, 2018, p. 34).

Em face do exposto, é necessário considerar que essa exigência da requalificação como elemento central no novo perfil do trabalhador, reflete as demandas crescentes de um mercado em constante transformação. O avanço tecnológico e as novas formas de organização do trabalho têm gerado mudanças, que colocam a adaptação e o desenvolvimento contínuo de competências como fatores essenciais para a empregabilidade. Contudo, essa transformação traz consigo preocupações significativas, especialmente no que tange ao impacto sobre a empregabilidade e o aumento das desigualdades sociais.

No cenário atual, a requalificação não apenas capacita os trabalhadores para lidarem com novas exigências técnicas, mas também torna-se crucial para mitigar os efeitos da exclusão social gerada por um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e seletivo. Nesse sentido, os governos e as organizações têm um papel fundamental ao investirem na força de trabalho, promovendo programas de educação continuada, treinamento técnico e capacitação em habilidades transversais. Além disso, a criação de políticas públicas voltadas à inclusão social, como programas de incentivo ao primeiro emprego, à qualificação de grupos vulneráveis e à inserção de trabalhadores em novos setores, constitui uma estratégia eficaz para diminuir as disparidades sociais.

Através do trabalho, o indivíduo oferece aquilo que está apto a realizar e recebe aquilo que precisa para sua subsistência. Para Huws (2017, p. 324), trabalho é o grande produtor de valor para o modo de produção capitalista, ao passo que para a classe trabalhadora, ou seja, a absoluta maioria da humanidade, permite que sua sobrevivência seja possível, por isso sua importância e centralidade.

O trabalho cognitivo está relacionado com as atividades que utilizam o processamento da informação pelo cérebro humano. Compreende a habilidade de pensar, raciocinar, resolver problemas, tomar decisões e adquirir conhecimento. O desenvolvimento dessas capacidades é fundamental para a condução eficaz em diversas áreas como educação, trabalho e vida pessoal.

A função social do trabalho permanece inegável. É através do trabalho que os indivíduos se apresentam para a sociedade, trocando habilidades, competências e objetivos. Portanto, investir em educação, requalificação profissional e em um programa de formação continuada se torna fundamental para preparar as pessoas a se adaptarem a essa novarealidade e prosperarem em um cenário econômico em constante mudança.

Nesse contexto, as mudanças não se apresentam como ameaças, mas como oportunidades de crescimento e evolução. A história nos ensina que a humanidade é capaz de se adaptar e inovar diante dos desafios. Se formos capazes de investir nas capacidades humanas e na inclusão social, poderemos criar um futuro no qual o trabalho, mesmo em sua forma transformada, continue a desempenhar um papel central na construção de sociedades.

A importância do trabalho cognitivo destaca-se na vida cotidiana e em várias áreas do conhecimento humano. Ele se refere às atividades mentais e relacionadas ao pensamento, à percepção, à memória, à atenção, à resolução de problemas e à tomada de decisões. O trabalho cognitivo desempenha um papel fundamental em nossa capacidade de compreender, aprender, comunicar, inovar e interagir com o mundo ao nosso redor.

No contexto laboral, as habilidades cognitivas são valorizadas em muitas profissões, especialmente naquelas que envolvem tarefas complexas e intelectualmente exigentes. O trabalho cognitivo é capaz de apresentar melhores resultados, maior produtividade e resolução de problemas de maneira mais eficaz.

O trabalho cognitivo é essencial para a realização de tarefas complexas, aquisição de conhecimento e tomada de decisões. Compreender os processos cognitivos envolvidos no trabalho pode ajudar a otimizar o desempenho e melhorar a eficácia na realização das atividades desenvolvidas.

O trabalho reflexivo enfatiza a reflexão crítica e a análise profunda das atividades e experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. É um processo pelo qual os profissionais se engajam na análise sistemática e cuidadosa de suas práticas, com o objetivo de aprimorar seu conhecimento, desenvolver habilidades e melhorar o desempenho.

No exercício do trabalho reflexivo, os profissionais são estimulados a analisar suas

experiências profissionais através de um olhar crítico e profundo. Esse exercício pode envolver uma identificação de desafios, dilemas éticos, problemas ou sucessos alcançados, convidando esses profissionais a refletirem sobre os pontos positivos e negativos nas realizações das suas atividades no trabalho.

A reflexão crítica no trabalho envolve a busca de novos conhecimentos e perspectivas através da leitura, pesquisa ou participação em cursos e treinamentos. Ao se engajar em uma reflexão crítica, os profissionais podem desenvolver uma compreensão mais profunda de si mesmos, dos outros e do contexto em que operam, permitindo ampliar seus horizontes, conhecer abordagens alternativas e descobrir as melhores práticas.

O trabalho reflexivo promove a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional, para isto requer tempo, espaço e suporte adequado, sendo fundamental ter um ambiente seguro e inspirador para que os profissionais possam compartilhar suas reflexões, receber feedback construtivo e colaborar com seus colegas. A prática regular da reflexão e a busca de oportunidades formais e informais de aprendizagem são fundamentais para o crescimento e o desenvolvimento profissional contínuo.

Por fim, o trabalho reflexivo promove a aprendizagem, o crescimento profissional e o aprimoramento das práticas no ambiente de trabalho. Os profissionais, ao desenvolverem uma reflexão crítica, são estimulados a terem uma compreensão mais profunda de si mesmos e das situações em que estão envolvidos. Diante da importância do desenvolvimento do trabalho reflexivo, é fundamental para as instituições a implantação de um ambiente que proporcione a realização de uma formação continuada dos seus colaboradores.

2.2.2 TERCEIRIZAÇÃO E SEUS CONCEITOS

A importância de apresentar o conceito da Terceirização diante do ponto de vista de diferentes pesquisadores é fundamental para a compreensão deste fenômeno, permitindo estabelecer uma base teórica sólida para elaborarmos as análises e discussões propostas neste trabalho.

A terceirização hoje é um fenômeno mundial que se generalizou para todas as atividades e tipos de trabalho nas áreas urbanas e rurais; na indústria, no comércio, nos serviços e nos setores público e privado (Druck, Graça *et al.*, 2018, p. 113). As organizações têm decidido por

atribuir a terceiros as suas atividades não essenciais, com a finalidade de obter maior eficiência, reduzir custos e maior enfoque nas suas competências principais.

A defesa da terceirização ocorre com as empresas contratantes focando seus negócios em suas próprias atividades fins, serviços os quais a empresa ou instituição tem por finalidade principal (Severo, 2019, p. 41). Busca-se dar maior atenção à atividade principal das organizações e diante desse cenário a terceirização se fortaleceu inicialmente nas empresas industriais e, por conseguinte, ganhou espaço e se fortaleceu nos demais campos empresariais até se estabelecer na administração pública.

A terceirização pode ser analisada através de vários ângulos conceituais, no campo da administração, da economia e do direito do trabalho, e as definições variam conforme o contexto e objetivo das análises. Delgado (2019, p. 540) alude que a expressão terceirização resulta de neologismo oriundo da palavra terceiro, compreendido como intermediário, interveniente. O autor esclarece que esse neologismo foi concebido pela área de administração de empresas, visando enfatizar a descentralização empresarial de atividades para outrem, um terceiro à empresa, desassociando do entendimento jurídico, o qual atribui ao terceiro àquele que é estranho a certa relação jurídica entre duas ou mais partes.

Delgado (2019, p. 540) conceitua terceirização para o direito do trabalho como: “o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação justralhista que lhe seria correspondente”. Delgado aborda esse fenômeno no aspecto dos atores envolvidos:

A terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com ele os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido (Delgado, 2019, p. 540).

Por atravessar diversas áreas do conhecimento, não há conformidade quanto à definição e conceito do fenômeno da terceirização. Para Cavalcante e Marcelino (2012, p. 338), terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas. Na visão dos autores, o aspecto da terceirização consolida-se como a subcontratação dos colaboradores vinculados a uma empresa interposta cuja contratação ocorre com o vínculo entre duas empresas.

A existência de uma empresa interposta para a qual se externaliza a contratação – e com ela, parte importante dos custos trabalhistas, além dos conflitos advindos do vínculo de trabalho e de sua exploração – é a dimensão decisiva que permitiu diferenciar a terceirização de outras formas de subcontratação ou mesmo de dissimulação da condição de assalariamento pelo uso de “autônomos” (Cavalcante; Marcelino, 2021, p. 2).

O conceito de terceirização apresenta-se dentro de uma temática multifacetada, abrangendo diversas áreas do conhecimento. A análise examinada sob a ótica de diversos pesquisadores traz um aprofundamento e enriquece a abordagem desse fenômeno que atua em uma esfera complexa e global, permitindo análises e discussões mais fundamentadas. A construção de uma base teórica sólida sobre a terceirização é essencial para uma compreensão completa e crítica desse fenômeno que se faz fortemente presente nas relações contratuais da administração pública.

2.2.2.1 Expansão da Terceirização na Administração Pública e seus Impactos nas Universidades Públicas

A terceirização no serviço público ganha força a partir do governo neoliberal de Fernando Henrique Cardoso, que implementa o discurso de um novo modelo gerencial da administração pública a partir de um Plano de Reforma do Aparelho Estatal, no qual defende o Estado Mínimo, ou seja, a redução da máquina pública, com a perspectiva de redução dos gastos públicos, visando proporcionar maior economicidade para administração.

Dentro dessa perspectiva, a Lei nº 8.666/93 foi o mecanismo legal que difundiu os contratos de terceirização de mão de obra no país, tanto no âmbito federal quanto no estadual e municipal. Contribuindo para esta propagação, surge o Decreto-Lei nº 2.271/97, definindo no art. 1º, §1º que as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta (Brasil, 1997). A década de 1990 é marcada por disseminar o processo de terceirização no setor privado e nas esferas do setor público.

No bojo da esfera legislativa, a Lei complementar nº 101/2000, conhecida como a Lei de Responsabilidade Fiscal, que tem como objetivo o controle e redução das contas públicas, acabou por coibir a realização de concursos públicos, incentivando a terceirização como meio

de suprir as vagas. Embora a norma fixe limite para a despesa com contratos de serviços de terceiros, as contratações de empresas terceirizadas não são contabilizadas como gasto com pessoal.

Segundo Severo (2019), o termo terceirização passou a vigorar dentro da Administração Pública como modo de vantagem para o contratante:

A perspectiva era a de que, se há uma empresa disposta a prestar o serviço e disposta a arcar com os encargos trabalhistas, se obteriam, então, vantagens. Essa transferência do papel de empregador de transmitir para um terceiro a responsabilidade de encargos trabalhista e gestão de pessoas, era vista como modo de reduzir o tamanho da máquina estatal. E assim, a terceirização passou a ser uma alternativa real e consideravelmente benéfica ao Estado (Severo, 2019, p. 55-56).

Para além desse entendimento, Levien (2020) apresenta a possibilidade de a iniciativa privada vislumbrar a administração pública como um nicho do mercado de emprego para potencializar seus lucros e oportunidade para exploração da mão de obra.

Todo esse interesse do privado sobre o público só ocorre por que a administração pública é um setor que dispõe de muitas vagas de emprego e de muitas oportunidades de exploração do trabalho e é também fonte de recursos, o que tem chamado à atenção dos capitalistas, que buscam encontrar formas de se apropriar de tais oportunidades, por meio de mecanismos que venham a se opor aos concursos públicos, como é o caso da terceirização e da privatização, por exemplo (Levien, 2020, p. 41).

É necessário considerar que mesmo tendo ressalvas quanto a esse modo de contratação por parte do Estado, as empresas prestadoras de serviços terceirizados ganharam campo dentro das Instituições Públicas, em particular nas Universidades Públicas, tornando-se cada vez mais frequentes e transformando o cenário da gestão organizacional. Para Druck *et al.* (2018, p. 135), a terceirização no serviço público é um dos mecanismos mais importantes e eficientes de desmonte do conteúdo social do Estado e de sua privatização.

As mudanças observadas no contexto político e econômico nos últimos anos, aliadas às restrições orçamentárias enfrentadas pelas Universidades Públicas, conduziram à terceirização como uma alternativa de subcontratação de trabalho. Contudo, deve-se estar atento para que as universidades, organizações voltadas para a produção do conhecimento, não se tornem coniventes com os aspectos negativos dessa contratação, conforme abordam Druck *et al.* (2018):

No caso das universidades públicas, instituições que produzem conhecimento, formam gerações em todas as profissões, onde estão reunidos os principais intelectuais da sociedade, criou-se uma situação em que elas se tornaram cúmplices de um amplo processo de precarização do trabalho, com a criação de trabalhadores considerados de “segunda categoria”, que não pertencem formalmente à comunidade universitária, embora sejam indispensáveis para o funcionamento da universidade (Druck *et al.*, 2018, p. 135).

Druck *et al.* (2018) apresentam que pesquisas sobre a terceirização no Brasil enfatizam a indissociabilidade entre este fenômeno e a precarização do trabalho:

Os diversos indicadores construídos pelas pesquisas revelaram a degradação do trabalho em todas as suas dimensões: no desrespeito aos direitos trabalhistas, nas más condições de trabalho, nos baixos salários, na piora das condições de saúde, nos maiores índices de acidentes e na vulnerabilidade política dos trabalhadores que, dispersos e fragmentados, têm dificuldades para se organizar coletivamente (Druck *et al.*, 2018, p. 116).

Da mesma forma, Lievien (2020) aborda a terceirização do serviço público sob o prisma da despesa financeira aliada aos impactos sociais com a precarização do trabalho e a desvalorização profissional:

A terceirização, no serviço público, principalmente, no serviço público educacional, tem suas consequências, já que provoca impactos administrativos, que dizem respeito ao funcionamento institucional e administrativo, impactos econômico financeiros, pois há um dispêndio financeiro direto e indireto na contratação de serviços terceirizados, e também impactos sociais como a precarização do trabalho, a instabilidade, a desvalorização profissional e social etc. que atingem diretamente os trabalhadores terceirizados (Lieven, 2020, p. 09).

Ambos os estudos apontam que a terceirização na Administração Pública não tem representado economia para os cofres públicos. Contrariando as expectativas referentes às supostas vantagens da terceirização, o que se evidencia é a precarização do trabalho como um desdobramento da implementação desse modelo produtivo nas entidades governamentais. A rotatividade das empresas terceirizadas, o descumprimento das obrigações trabalhistas dos funcionários e as inadequadas condições de trabalho impostas aos trabalhadores terceirizados emergem como as principais consequências dessa forma de subcontratação.

Monteiro (2020) diverge de Druck *et al.*(2018) e Lieven (2020), ao entender que as contratações de empresas terceirizadas têm relevância econômico-financeira e social, porque contribuem para que recursos públicos sejam injetados na economia e possam, mesmo que indiretamente, favorecer a população mais carente de recursos.

A divergência de opiniões entre os autores enriquece o debate, partindo da premissa de que o instituto da terceirização, mesmo diante de todas as adversidades apresentadas,

difícilmente deixará de existir. Isso demanda discussões cada vez mais abrangentes, a fim de encontrar soluções que minimizem os riscos associados a essa forma de contratação, especialmente no que tange aos direitos trabalhistas e à desvalorização profissional e social desses colaboradores.

Tendo em vista os aspectos observados, é imprescindível aprofundar as reflexões não apenas sobre os impactos socioeconômicos da terceirização, destacando os aspectos que tangenciam não apenas a eficiência operacional, mas também o respeito aos direitos trabalhistas e sobretudo a necessidade de conferir visibilidade adequada aos colaboradores terceirizados dentro das organizações públicas, em especial nas universidades públicas, considerando a importância de integrá-los nos programas de qualificação, promovendo a formação continuada como um componente essencial. Este discernimento assume papel vital na orientação de decisões e políticas que buscam enfrentar os desafios enfrentados pelas instituições de ensino público, garantindo um ambiente laboral digno e em sintonia com os princípios fundamentais que regem a administração pública.

2.2.3 *GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS*

A Gestão Universitária está implicada nas ações que compreendem a Administração Pública, pois está sujeita às normas, regulamentos e políticas governamentais que norteiam as ações e o papel administração pública. Esta última contribui para que a Gestão Universitária, a partir de políticas e práticas administrativas sólidas, possa otimizar a utilização dos seus recursos, elaborar o seu planejamento estratégico e auxiliar na tomada de decisão e na promoção de um ambiente acadêmico propício ao ensino, pesquisa e extensão. Ademais, a administração pública atua para garantir que as instituições públicas de ensino assegurem a isonomia no acesso à educação, o desenvolvimento institucional e a prestação de serviços que atendam as demandas e necessidades da sociedade.

Em uma conjuntura cada vez mais complexa e exigente, a administração pública evoluiu os seus modelos teóricos para que as suas instituições possam seapresentar no mercado de forma mais competente, competitiva e comprometida com a realização das suas atividades.

2.2.3.1 *Modelos Teóricos da Administração Pública na Gestão das Universidades*

A administração pública precisa apresentar-se de forma estruturada e organizada para que possa desempenhar suas funções. Chiavenato (2006) afirma que a Administração Pública representa o aparelhamento do Estado e funciona como instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas. Reforçando essa ideia, Paludo (2013) considera que a Administração compreende todo o aparato existente – estrutura e recursos; órgãos e agentes, serviços e atividades – à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado que é a promoção do bem comum da coletividade.

A forma como a administração pública se apresenta nos dias atuais é resultado de uma evolução significativa a partir de uma concepção histórica. Os fatos históricos que contribuíram para as transformações da Teoria da Administração foram a Revolução Industrial, responsável pelas transformações no modo de produção, e o Iluminismo, que contribuiu para o interesse e busca do conhecimento. A administração pública percorreu por três modelos distintos: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial, conforme detalhado no Quadro 01.

Quadro 01 - Modelos Teóricos da Administração Pública

Teoria	Características Principais	Período
Patrimonialista	*Predominância de relações pessoais; *Ausência de distinção entre o público e o privado; *Nepotismo e favoritismo na administração pública; *Centralização do poder nas mãos do monarca ou governante	Séculos XVI-XIX
Burocrática	*Hierarquia e divisão do trabalho bem definidas; *Regras e procedimentos formais; *Impessoalidade e racionalidade na tomada de decisões; *Ênfase na meritocracia e na especialização	Século XX
Gerencial	*Foco na eficiência e na eficácia; *Enfoque em resultados e na gestão por objetivos; *Descentralização do poder e maior autonomia; *Ênfase na liderança e no desenvolvimento de pessoas	A partir de meados do séc. XX

Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, nenhum desses modelos deixou integralmente de compor a administração pública. O Patrimonialismo surge no período colonial brasileiro, apresentando um terreno fértil para as doutrinas das políticas brasileiras, pautado na figura do rei como agente centralizador do poder, não havendo uma delimitação do patrimônio público e privado, e nesse contexto se formam as primeiras instituições públicas no Brasil, predominando o nepotismo e favoritismos na administração pública. O conceito de patrimonialismo contribuiu para moldar uma cultura política antiestatista, privatista e, em última análise, oligárquica no Brasil recente (Campante, 2003).

O modelo Burocrático surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo estabelecido no Patrimonialismo. Atribui-se aos administradores públicos uma desconfiança quanto a sua idoneidade. Nesse sentido são necessários controles rígidos nos processos desde a admissão de pessoal à realização de compras e no atendimento das demandas (Pdrae, 1995). Segundo Chiavenato (2006, p. 106), a qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos. Paludo (2013) concorda com o autor supracitado e ainda pondera que o maior defeito desse modelo é a ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos. É preciso lembrar que esse modelo Burocrático garante legitimidade a autoridade por meio de regras e procedimentos formais,

refletindo em uma estrutura hierárquica com divisões claras das funções e responsabilidades da administração, operando de forma impessoal, sem favoritismo, no qual a seleção e a promoção dos funcionários públicos são baseadas na meritocracia. O que tornou o Estado mais lento e por vezes ineficiente foram as disfunções da burocracia, a partir do momento em que enrijece o regramento de tal forma de modo a caracterizar um descaso ao cidadão.

A reforma gerencial que teve início em 1995 no governo de Fernando Henrique buscava superar os obstáculos burocráticos e inserir técnicas gerenciais que pudessem modernizar a gestão. O PDRAE (1995), Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, implementado em 1995, foi uma iniciativa central do governo brasileiro, visando modernizar e reestruturar o aparato estatal. Desenvolvido sob a liderança do então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, o PDRAE buscava enfrentar a crise de eficiência e os desafios econômicos e administrativos enfrentados pelo Estado brasileiro nas décadas anteriores. O documento nos apresenta que eficiência e qualidade são atributos inerentes à nova administração pública:

A eficiência da Administração Pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (Pdrae, 1995).

Embora reconhecendo os avanços obtidos na implementação da administração pública formal a partir do modelo burocrático que se contrapunha ao patrimonialismo, as crises vivenciadas no país após a transição democrática aliadas à globalização econômica exigiam uma administração voltada para conceitos modernos, para a descentralização e controle dos resultados. O propósito era que no país pudesse existir um serviço público moderno, profissional e eficiente, direcionado ao atendimento das necessidades dos cidadãos (Bresser-Pereira, 1998).

Um dos impactos marcantes e predominantes da nova reforma gerencial do Estado é a transferência para o setor privado das atividades que podem ser controladas pelo mercado, desencadeando na privatização das empresas estatais, conforme aponta o PDRAE (1995). Nessa esteira, surge a figura da descentralização para o setor público não estatal da execução de alguns serviços, dentre eles a educação.

O PDRAE (1995) apresentou uma proposta de reforma baseada na redefinição das funções do Estado, dividindo suas atividades em quatro esferas principais: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas de Estado, os serviços não exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado. Essa classificação tinha como objetivo reorientar o papel do Estado, fortalecendo suas funções essenciais, como a formulação de políticas públicas e a regulação, enquanto propunha a transferência de atividades não exclusivas para a iniciativa privada ou organizações sociais, mediante processos de terceirização e concessão. As funções do Estado foram divididas conforme apresentado no Quadro 02:

Quadro 02 - Funções do Estado

SETORES DO ESTADO		
SETOR	ATRIBUIÇÕES	INSTITUIÇÕES
NÚCLEO ESTRATÉGICO	Define as leis; Políticas Públicas e Controle	Poderes Legislativo e Judiciário; Ministério Público; Presidente da República; Ministros e seus Auxiliares
ATIVIDADES EXCLUSIVAS	O Estado exerce o poder de regulamentar; fiscalizar e fomentar	Agências Executivas e Autônomas
SERVIÇOS NÃO EXCLUSIVOS	Não possuem poder de Estado. São serviços que envolvem direitos humanos fundamentais	Universidades; Hospitais; Centros de Pesquisas
PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA O MERCADO	É caracterizados pelas atividades econômicas voltadas para o lucro	Empresas Públicas

Fonte: PDRAE (1995)

Para Chauí (2003, p. 06), existem dois significados relacionados diretamente à educação ao definir os setores que compõem o Estado e alocar a educação para os serviços não exclusivos:

- a) que a educação deixou de ser concebida como um direito e passou a ser considerada um serviço;
- b) que a educação deixou de ser considerada um serviço público e passou a ser considerada um serviço que pode ser privado ou privatizado.

Cada um dos quatro setores está classificado em uma forma de Propriedade e de Administração, como demonstra a figura 01:

Figura 01- Formas de Propriedade e de Administração

	FORMA DE PROPRIEDADE			FORMA DE ADMINISTRAÇÃO		INSTITUIÇÕES
	Estatal	Pública Não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial	
Atividades Exclusivas do Estado						
NÚCLEO ESTRATÉGICO Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●				●	Secretarias Formuladoras de Políticas Públicas Contrato de Gestão
Atividades Exclusivas						
ATIVIDADES EXCLUSIVAS Polícia, Regulamentação Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica	●				●	Agências Executivas e Autônomas
Serviços Não-Exclusivos						
SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisas, Museus	Publicização →	●			●	Organizações Sociais
Produção para o Mercado						
PRODUÇÃO PARA O MERCADO Empresas Estatais	Privatização →		●		●	Empresas Privadas

Fonte: PDRAE (1995).

A Figura 01 ilustra os setores do Estado, categorizados de acordo com sua forma de propriedade e administração. Esses setores estão subdivididos em: Núcleo Estratégico, Atividades Exclusivas, Serviços Não Exclusivos e Produção de Bens e Serviços para o Mercado. O Núcleo Estratégico refere-se ao governo em seu sentido mais amplo, sendo o setor responsável na elaboração de leis, políticas públicas e do planejamento estatal. Nesse contexto, incluem-se os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo, além do Ministério Público, da Presidência da República, Ministros e seus auxiliares diretos. As Atividades Exclusivas são constituídas por setores que prestam serviços cuja oferta é competência exclusiva do Estado. Estes setores estão vinculados ao poder público, sendo responsáveis por regulamentar, fiscalizar e fomentar áreas de interesse público. Os Serviços Não Exclusivos, por sua vez, englobam setores nos quais o Estado atua de forma concorrente com outras organizações públicas não estatais ou privadas. Embora tais organizações não detenham o poder de Estado, seus serviços estão associados a direitos humanos fundamentais, como saúde, educação e cultura, entre outros. Por fim, a Produção de Bens e Serviços para o Mercado está diretamente ligada à atuação das empresas. Trata-se das atividades econômicas com finalidade lucrativa que permanecem sob a supervisão ou responsabilidade do aparato estatal.

Nos estudos da MARE (Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado) para a elaboração do PDRAE, as universidades públicas foram inseridas na forma de propriedade Pública Não-Estatal, com uma forma de administrar enquadrada na teoria Gerencial. São medidas, dentre outras de caráter gerencial, a redução do aparelho do Estado, partindo para a ideia da terceirização como forma de reduzir os custos da máquina pública.

Essas ações impactaram na prática da Gestão Universitária, principalmente na redução do quadro de servidores e na ampliação na contratação dos contratos de terceirização de mão de obra.

2.2.3.2 *Desafios na Gestão Universitária*

A Universidade é uma instituição que, ao longo dos tempos e em diferentes momentos da história da humanidade, esteve no centro dos principais avanços do conhecimento científico e tecnológico, organizando o conhecimento humano e criando espaços para a reflexão e a produção de ideias e interpretação do mundo (Buarque, 2013). Atualmente, a Universidade enfrenta uma série de novos conceitos que permeiam a administração pública, tais como eficiência, eficácia, efetividade e competitividade. Estes conceitos representam desafios que precisam ser percebidos e moldados pela gestão universitária, uma vez que configuram compromissos da instituição tanto no âmbito educacional quanto no social.

Chauí (2003, p. 05) apresenta que desde o seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe conferia autonomia perante outras instituições sociais, estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. No entanto, a autora reconhece que a partir da reforma do Estado, as universidades públicas se inserem no contexto da administração pública como organizações sociais. Nesse contexto, as universidades, como toda organização definida como uma entidade socialmente projetada, passam a ter metas específicas e objetivos a serem alcançados, tais como prestação de serviços de qualidade, prover o bem-estar da sua comunidade acadêmica, contribuir para o desenvolvimento do seu quadro funcional, ou seja, como qualquer organização seu principal objetivo é gerar valor e atingir sucesso dentro da área de atuação, como nos apresenta Pimenta (2007, p. 61).

Tem-se a considerar que também, como qualquer organização, a universidade possui objetivos, desenvolve ações (ensino, pesquisa e extensão); adota divisão de trabalho e responsabilidades; gerencia recursos humanos (docentes e técnico-administrativos) e desempenha funções de planejamento e controle das atividades.

A universidade como uma organização complexa que tem no seu corpo diferentes unidades que percorrem o campo acadêmico, administrativo e de apoio, impõe a sua gestão

desafios relacionados ao seu orçamento, infraestrutura, gestão de pessoas, entre outros. Andrade e Pimenta (2020, p. 99) postulam que o volume dessas ações a serem realizadas concomitantemente resulta em uma interdependência das áreas finalísticas (acadêmica) e meio (manutenção), requerendo estrutura organizacional e processo decisório compatíveis com tais ações. Salles (2020, p. 19) acrescenta que a tarefa da gestão não pode ser compreendida como um fardo não acadêmico, a ser carregado por quem não se dispõe a conciliar essa missão com um compromisso com a pesquisa, extensão ou ensino.

No tocante ao orçamento, embora a Constituição Federal, no seu artigo 207, tenha conferido às universidades autonomia no tocante a sua gestão administrativa, financeira e patrimonial, garantido dessa forma a sua autogestão, elas dependem de repasses orçamentários e financeiros dos governos federal e estadual para manter a sua estrutura. Nesse aspecto, vivenciamos com restrições significativas o que compromete a capacidade de gestão das universidades públicas. A respeito da contenção do repasse financeiro, Silva (2018) afirma:

Os impactos e efeitos de tais medidas às instituições universitárias são muitas vezes irreversíveis, já que afetam as atividades acadêmicas, inviabilizam a pesquisa, geram sucateamento às infraestruturas e mesmo que equipadas, têm dificuldade à manutenção, agravando, portanto, a crise vivenciada pelas Universidades. Silva (2018, p. 992).

Silva e Guimarães (2022) apresentam argumentos da mesma natureza dessa autora, segundo eles a redução orçamentária nas universidades impacta de forma significativa nas instituições, fomentando a sua precariedade e ameaçando o financiamento da educação.

A infraestrutura das universidades é resultado direto dos investimentos alocados nos recursos disponíveis para as instituições públicas. A qualidade dessa infraestrutura desempenha um papel crucial nas condições gerais de ensino, pesquisa e extensão. Ambientes físicos bem equipados e a adoção de tecnologias educacionais adequadas são elementos fundamentais para a promoção de um ambiente acadêmico propício à produção científica e ao desenvolvimento acadêmico.

A Reforma do Estado também representou um desafio na área de recursos humanos, atualmente denominada de gestão de pessoas. A política advinda da reforma exige uma valorização, capacitação e profissionalização dos servidores da administração pública para melhor prestação dos serviços, buscando o cumprimento dos objetivos e metas alinhado com a missão da organização, e priorizando o cidadão como cliente. Nesse mesmo viés, Silva (2023, p.

20) considera que no âmbito da área de Administração, a gestão de pessoas tornou-se algo essencial a envolver estratégias para o desenvolvimento do denominado capital humano, ou seja, as pessoas que atuam nas organizações e a fazem funcionar.

Em síntese, a gestão universitária, como parte da administração das instituições de ensino superior, depara-se com desafios dentro do seu campo direto de atuação (ensino, pesquisa e extensão), exigindo uma abordagem integrada e estratégica para atuar nas áreas relacionadas ao orçamento, infraestrutura e gestão de pessoas, promovendo medidas inovadoras para promover a excelência e relevância das universidades públicas no cenário educacional e social. Em face do exposto, é necessário considerar que as universidades públicas não são apenas organizações que atuam na administração pública, ela também é uma instituição social que participa ativamente no desenvolvimento educacional e formador no ambiente no qual encontra-se inserida. Universidades são apostas ousadas da sociedade em um lugar especial (Salles, 2020, p .18).

Para Dutra (2014, p. 17), a gestão de pessoas é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Vale advertir que a Reforma do Estado foi essencial para a inovação das políticas e práticas de gestão de pessoas na administração pública. Consequentemente, essas mudanças reverberaram na Gestão das Universidades Públicas, organizações, que desempenham um papel fundamental na formação de cidadãos e na produção de conhecimento, logo, a gestão de pessoas, nessas instituições, adquire um papel ainda mais relevante.

As políticas de gestão na administração pública, assim como nas universidades públicas, são planejadas para cumprir seus objetivos institucionais e atender as necessidades dos servidores. De acordo com Chiavenato (1999, p. 05), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Nessa perspectiva, Dutra (2014) aborda que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essa transformação vem sendo causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Além das mudanças estruturais, para atingir seus objetivos, é importante que a organização também direcione esforços para que as pessoas que ali trabalham também

alcancem seus objetivos pessoais de forma que seja vantajoso para as duas partes (Furigo, 2018, p. 38). Para o cumprimento desses objetivos, a administração pública tem empreendido esforços na qualificação dos seus servidores públicos através de um conjunto de iniciativas que têm gradativamente alterado a forma como a função pública é exercida e o papel que os recursos humanos desempenham nas organizações públicas (Brasil, 2012).

Nesse processo de desenvolvimento da Administração Pública brasileira, destacam-se algumas leis que contribuíram para a modernização dos modelos e práticas de gerenciamento de pessoas, conforme o quadro 03:

Quadro 03 - Principais normas que dispõem sobre Carreira do Servidor

NORMA	OBJETIVO	ESFERA DE GOVERNO
Lei 11.091, 12/01/2005	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais	Federal
Decreto 5.825, 29/06/2006	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091	Federal
Lei 11.784, 22/09/2008	Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo	Federal
Decreto 10.715, 08/06/2021	Institui os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal.	Federal
Lei 11.375, 05/02/2009	Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário	Estadual (Bahia)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de um processo normativo-legal, a administração pública vem buscando meios para atingir seus objetivos e enfrentar os desafios proporcionados no lócus da gestão de pessoas.

O impacto desafiador da Reforma Gerencial do Estado na área de recursos humanos foi a redução da estrutura pública ao extinguir muitos cargos e adotar a terceirização de mão de obra para a execução de diversas atividades, a saber: conservação e limpeza, vigilância,

recepção, portaria, entre outros. Como consequência, a reorganização do sistema de carreiras por meio de novas legislações, conforme demonstrado no Quadro 03.

Segundo Chiavenato (2006, p. 205), um dos desafios enfrentados pelo Estado é conciliar o caráter permanente das carreiras com a necessidade de flexibilidade para atender às mudanças no ambiente de trabalho. Esse desafio envolve equilibrar um sistema de regras organizadas com a necessidade de flexibilizar a gestão de pessoal. O autor também discute a extinção de cargos, que pode ocorrer porque suas atribuições não são mais necessárias de forma permanente ou porque podem ser realizadas por terceiros contratados. Esse processo visa moldar um novo perfil para a força de trabalho do setor público (Chiavenato, 2006, p. 206).

Cabe ainda mencionar que, além dos desafios enfrentados na gestão universitária, tais como orçamento e infraestrutura, destaca-se a complexidade de administrar um grupo heterogêneo de atores (docentes, técnicos administrativos e colaboradores terceirizados) com interesses divergentes e diferentes níveis de vínculo com a instituição. É válido destacar que nesse contexto, os colaboradores terceirizados representam o grupo mais vulnerável. Embora contribuam para o desenvolvimento institucional, a falta de um vínculo empregatício direto com a universidade os exclui de processos importantes na área de gestão de pessoas, como o treinamento e a qualificação profissional.

Com a efetivação da Reforma do Estado, as universidades públicas adotaram predominantemente o modelo gerencial em sua estrutura organizacional. No entanto, o modelo burocrático ainda mantém uma influência significativa, coexistindo com o modelo gerencial. A persistência de práticas burocráticas excessivas, regidas por normas rígidas, dificulta o processo de treinamento e capacitação dos colaboradores terceirizados. Contudo, observa-se que o modelo burocrático, caracterizado pela formalidade, hierarquias rígidas e pela estrita obediência a normas e procedimentos, ainda exerce uma forte influência nessas instituições. Essa coexistência entre o modelo gerencial e o modelo burocrático cria tensões e desafios no contexto universitário, especialmente no que se refere à gestão de recursos humanos. A presença de práticas burocráticas excessivas dificulta, de maneira expressiva, a implementação de programas de treinamento e capacitação voltados para colaboradores terceirizados, uma vez que esses programas não fazem parte dos contratos firmados entre a administração pública e as empresas terceirizadas.

Para Araújo (2006, p. 227), buscar aproximar o profissional tipicamente da atividade meio das atividades mais relacionadas com as atividades que contribuem para a excelência

organizacional otimiza fatores-chave da organização. A partir da afirmação do autor, é importante considerar que ao efetuar essa interação, o colaborador terceirizado percebe a força do seu trabalho e a valorização por parte da instituição das atividades realizadas.

Em face do exposto, a Gestão de Pessoas deve-se refletir de forma dinâmica e destacar a importância da interação humana, como nos apresenta Silva (2023):

Em tais dimensões, pensar sistemicamente a gestão de pessoas é refletir, acerca dos sistemas dinâmicos como não-lineares. Reafirmar a importância do pensamento sistêmico nas organizações, na gestão de pessoas, significa, eu compreendo, vincular a ação de administrar à prática do pensamento integrador e, assim, trazer à pauta o contexto da interação humana a privilegiar os processos de otimização da aprendizagem em todos os níveis e voltados para o exercício da participação ativa (Silva, 2023, p. 22).

Na abordagem conceitual da gestão de pessoas, autores como Chivenato, Silva e Araújo destacam a interdependência entre indivíduos e organizações, ressaltando a importância da colaboração e contribuição mútua para alcançar os objetivos organizacionais, levando em consideração também as perspectivas individuais. Essa análise abrange organizações de naturezas diversas, incluindo as universidades públicas. Portanto, a gestão de pessoas emerge como um componente crucial no contexto da administração pública.

2.2.3.3 A Importância da Valorização e Desenvolvimento Profissional e Pessoal a partir dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento

A Reforma do Estado e as mudanças estruturais na administração pública exigiram uma readequação das políticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, investir no desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores é fundamental para garantir a excelência dos serviços prestados. Esses investimentos não apenas aprimoram as habilidades técnicas e interpessoais dos funcionários, mas também promovem um ambiente de trabalho mais eficiente e motivado. Programas de treinamento e desenvolvimento são ferramentas que oferecem oportunidades para que os servidores adquiram novas habilidades, atualizem conhecimentos e aprimorem suas competências, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

Araújo (2006, p. 92) assegura que o Treinamento e Desenvolvimento podem enfatizar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprendizado ou aprimoramento como resultado final. Chiavenato (1999, p. 290) vai além, considerando que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Representa a

necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem, é sobretudo dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Complementando o que assegura Araújo (2006) e coadunando com Chiavenato (1999), Souza (2022) apresenta as diferenças entre Treinamento, Desenvolvimento e Educação:

Treinamento, desenvolvimento e educação se diferem pelo fato de que treinamento busca preparar os trabalhadores para desempenhar o cargo atual, ações de desenvolvimento são voltadas para o crescimento pessoal do trabalhador e não mantêm relações estritas com o trabalho que desenvolve na organização e educação visa preparar o trabalhador para as oportunidades ofertadas pela organização, no sentido de prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento (Souza, 2022, p.22).

A partir da afirmação dos autores, é importante considerar que os programas de treinamento e desenvolvimento proporcionam aos servidores uma oportunidade de atualização de conhecimentos e práticas. Atualmente, a evolução tecnológica e metodológica torna a educação continuada fundamental. Cursos de aperfeiçoamento, workshops e seminários são exemplos que possibilitam a atualização sobre as melhores práticas e inovações no campo de atuação. Isso resulta em um serviço público mais eficaz e permite um atendimento de qualidade à população.

Além do desenvolvimento profissional, é importante reconhecer o desenvolvimento pessoal dos servidores a partir dessas práticas. Investir em aspectos como inteligência emocional, habilidades de comunicação e liderança contribui para a formação do indivíduo. O desenvolvimento pessoal é um componente essencial para a construção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, onde todos se sintam valorizados e motivados a contribuir de forma mais engajada, refletindo, dessa forma, na qualidade dos serviços prestados e proporcionando um atendimento mais humanizado.

Por fim, a valorização dos servidores através de programas de treinamento e desenvolvimento promove uma cultura de aprendizado contínuo e valorização profissional dentro das instituições públicas. Para além de contribuir para o crescimento individual dos servidores, também fortalece a instituição como um todo. Uma universidade pública que investe no desenvolvimento dos seus servidores e colaboradores terceirizados busca a realização da

atividade meio de forma mais qualificada e que apoia de maneira mais eficaz as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Portanto, o investimento no desenvolvimento de todos os seus atores é uma estratégia essencial para a construção de uma administração pública mais eficiente, inovadora e comprometida com o bem-estar social.

3 TECENDO CONEXÕES: VALORIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS COLABORADORES TERCEIRIZADOS A PARTIR DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Este capítulo se propõe a explorar um cenário de valorização e integração dos colaboradores terceirizados, a partir das iniciativas desenvolvidas para os servidores da instituição. Apresentamos a UNEB e a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) como o lócus desta pesquisa, pretendemos oferecer uma visão abrangente dos contratos terceirizados vigentes, destacando a complexidade e a diversidade das atividades desempenhadas. Este capítulo trará, ainda, um mapeamento detalhado das responsabilidades assumidas pelos colaboradores terceirizados, delineando suas contribuições essenciais para o funcionamento eficiente da universidade. Além disso, será abordada a relevância estratégica de incluir os colaboradores terceirizados no plano de capacitação dos servidores, reconhecendo a importância de estender as oportunidades de aprendizado a todos que contribuem para o ambiente acadêmico. Ao tecer conexões entre os diversos atores, este capítulo busca não apenas compreender, mas também propor ações concretas que fortaleçam a integração e a valorização desses colaboradores no contexto da Universidade.

3.1 A UNEB E SUA DIMENSÃO

A Universidade Estadual da Bahia foi criada em junho de 1983 por meio da Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983. O seu funcionamento foi autorizado através do Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986, caracterizando-se como instituição de ensino superior, na condição de autarquia em regime especial, dotada de personalidade de direito público, em regime especial de ensino, pesquisa e extensão, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura da Bahia e mantida pelo Governo do Estado, estando a sede da Reitoria da instituição situada no campus I, na capital do estado, Salvador.

A UNEB tem como missão a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber. O objetivo da instituição é promover a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público (UNEB, 2012, art. 1º; §2º). Essa missão se materializa no incremento de políticas que valorizem a inclusão social, a sustentabilidade ambiental, bem como garantam a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão e sua indissociabilidade (UNEB, 2012).

Desde sua criação, a UNEB passou por alterações significativas em sua estrutura organizacional, impulsionada por exigências legais ou por iniciativas internas, que resultaram na criação de Pró-Reitorias e Secretarias. O escopo desta pesquisa concentra-se na Pró-Reitoria de Administração (PROAD), cujo Regimento Geral define da seguinte forma:

Art. 47. A Pró-Reitoria de Administração (PROAD) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades de administração geral, financeira, orçamentária, patrimonial e contábil da Universidade do Estado da Bahia (UNEB, 2012, p. 33).

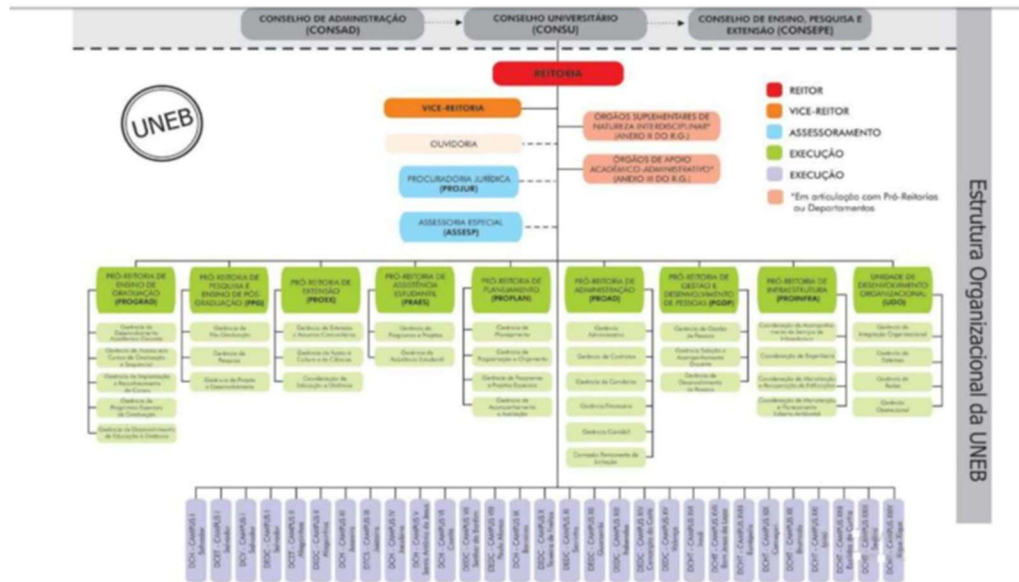
Além das atribuições descritas no Regimento Geral, a PROAD desenvolve as ações pertinentes à fiscalização e ao acompanhamento dos contratos celebrados pela universidade, dentre eles, os contratos firmados com as empresas prestadoras de serviços de mão de obra terceirizada.

É relevante ressaltar que, atenta às mudanças da Administração Pública e das políticas de gestão de pessoas, em 2009, por meio do Conselho Universitário (CONSU), através da Resolução nº 680/2009, a UNEB cria a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP), que apresenta como um dos seus fatores motivadores a valorização do servidor público, conforme dispõe o art. 50 do seu Regimento Geral:

Art. 50. A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (UNEB, 2012, p. 35).

A estrutura organizacional da UNEB visa atender as mudanças estabelecidas pela Administração Pública, as necessidades da sociedade na qual está inserida e as questões apresentadas pela multicampia.

Figura 04 – Organograma da UNEB



Fonte: Portal da UNEB (2020).

De acordo com Andrade e Pimenta (2020), o elevado número de ações que devem ser realizadas simultaneamente nas instituições de ensino superior gera uma interdependência entre as áreas finalísticas, como a acadêmica, e as áreas de apoio, como a de manutenção. Essa interdependência demanda uma estrutura organizacional e processos decisórios que sejam adequados para lidar com a complexidade dessas ações. É bom ressaltar que o processo decisório resulta de um planejamento adequado, que acontece de maneira integrada, pela qual os órgãos integrantes da estrutura organizacional atuam de forma comprometida, observando as metas previstas para sua área de atuação, conforme advertem Novaes e Pimenta (2018, p. 17).

As autoras Andrade e Pimenta (2020, p. 100) afirmam que a gestão universitária se orienta por objetivos institucionais e instrumentos básicos, tais como: o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Programa de Gestão, Planejamento de Execução Anual, Avaliação Institucional, Projetos Pedagógicos de Cursos. Acrescentando a esses instrumentos a legislação baseada em princípios da administração

pública: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e a Programação Orçamentária e Financeira Anual, previstos no art. 165 a 169 da Constituição Federal de 1988.

Reforçando esse posicionamento, Novaes e Pimenta (2018, p. 20) seguem a mesma linha de pensamento, ao afirmarem que na UNEB o PDI se constitui em um dos principais instrumentos que integram a gestão da instituição Universitária, concebido com a finalidade de orientar, apresentar subsídios, difundir informações e orientar a instituição, no sentido de alcançar suas expectativas, objetivos e metas.

O PDI está estruturado por dimensões da gestão universitária, discriminando suas ações e metas estratégicas. O quadro 04 apresenta parte das ações e metas das dimensões Gestão de Pessoas e Gestão e Organização.

Quadro 04 - Dimensões do PDI 2023/2027 da UNEB

DIMENSÃO	OBJETIVO	AÇÕES	METAS
GESTÃO E ORGANIZAÇÃO	Incrementar processos permanentes de qualificação da gestão, a partir da normatização, acompanhamento e implementação de melhores práticas, com a utilização da tecnologia, recursos orçamentários e financeiros, materiais e equipe de colaboradores.	* Promover avaliação e modernização da gestão de contratos de prestação de serviços celebrados pela Universidade	* Atualizar a gestão de contratos.
GESTÃO DE PESSOAS	Prover as condições necessárias para o pleno desempenho das atividades institucionais e a contínua qualificação dos servidores que atuam na Universidade.	* Atualizar o plano anual de capacitação de servidores com aderência às atividades desenvolvidas na Universidade; * Implementar programa de valorização, profissionalização e promoção de qualidade de vida dos servidores;	* Promover projetos de capacitação de servidores e gestores da Uneb; * Desenvolver ações de valorização; * Implantar creches universitárias para garantir suporte as mães servidoras e estudantes;

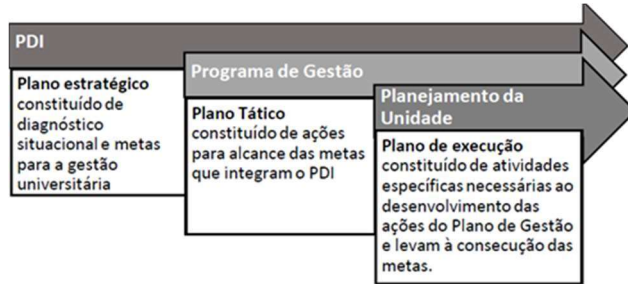
Fonte: PDI 2023/2027.

O PDI estabelece os objetivos estratégicos da gestão da UNEB, proporcionando direção, focalizando os esforços e orientando planos, metas e ações, apropriando-se como um importante documento de conexão com o Programa de Gestão (PROGEST).

A UNEB constitui seu Programa de Gestão de modo a refletir as articulações entre as unidades de gestão e a condução exequível das ações propostas. A elaboração do PROGEST apoia-se nos três níveis do planejamento: estratégico, tático e operacional.

O plano estratégico, representado pelo PDI, fornece um diagnóstico situacional e metas gerais da instituição. O plano tático se constitui de ações para alcance das metas que o Programa de Gestão irá definir. Por fim, o plano setorial da unidade de gestão se constitui de atividades específicas necessárias ao desenvolvimento das ações do Programa de Gestão e leva à consecução das metas do PDI (PROGEST 2022/2025).

Figura 05 - Etapas do Programa de Gestão



Fonte: PROGEST 2022/2025.

O PROGEST está dividido em 13 (treze) dimensões, totalizando 62 (sessenta e duas) metas. Cada uma dessas dimensões apresenta a ação estratégica, projeto atividade, setor responsável pela execução, setor articulado na execução, previsão orçamentária e prazo de execução. Para cada dimensão foram vinculadas as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017/2022, e alocados os montantes previstos no Orçamento Anual para o exercício de 2022.

A Dimensão VII – Gestão e Organização é responsável pelas Metas 25 a 31 e foram atribuídas as Metas 32 a 38 para a Dimensão VIII – Gestão de Pessoas, conforme quadro 05.

Quadro 5 - Metas do PROGEST

PROGEST (UNEB) 2022-2025	
DIMENSÃO	METAS
GESTÃO E ORGANIZAÇÃO (VII) Atividades que expressem o funcionamento dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da Universidade, considerando as especificidades da decisão colegiada, a oferta de cursos de graduação, de pós-graduação, presencial e a distância, bem como as particularidades dos projetos de pesquisa e extensão.	Meta 25 – Fornecer acesso público e irrestrito às informações administrativas e documentos institucionais.
	Meta 26 – Ampliar a infraestrutura tecnológica de informação e comunicação, visando consolidar e dinamizar os processos de fluxo e de acessibilidade às informações.
	Meta 27 – Atualizar o Estatuto e Regimento Geral da UNEB.
	Meta 28 – Criar sistema integrado de acompanhamento e controle de bolsas acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão e ações afirmativas.
	Meta 29 – Estabelecer modelo padronizado de espaços funcionais de convivência para os campi.
	Meta 30 – Institucionalizar o apoio a pessoas com deficiências.
	Meta 31 – Estabelecer política de sustentabilidade financeira da Universidade.
GESTÃO DE PESSOAS (VIII) Quanto às políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e as condições de trabalho praticadas pela Universidade.	Meta 32 - Promover a composição e renovação dos quadros de pessoal para desenvolver as atribuições da Universidade.
	Meta 33 – Avaliar e redimensionar a relação docente-discente-curso-estrutura curricular-pesquisa-extensão-gestão.
	Meta 34 – Ampliar a destinação de vagas a servidores técnico-administrativos em programas de pós-graduação stricto sensu na modalidade profissional.
	Meta 35 – Implementar programa institucional de valorização, profissionalização e promoção de qualidade de vida dos servidores da Universidade.
	Meta 36 - Implantar o Programa de Qualificação do Técnico Administrativo.
	Meta 37 - Criar o Programa de Formação para Docência Universitária.
	Meta 38 - Atualizar a política de gestão das residências docentes.

Fonte: PROGEST 2022/2025

Ação Estratégica, Projeto Atividade, Setores Responsáveis e Articulados pela execução, assim como a previsão orçamentária dos que correspondem à temática da pesquisa estão demonstrados no quadro 06:

Quadro 06 - Ações e Projetos do PROGEST

PROGEST (UNEB) 2022-2025					
DIMENSÃO	AÇÃO ESTRATÉGICA	PROJETO ATIVIDADE	SETOR RESPONSÁVEL (EXECUÇÃO)	SETOR ARTICULADO (EXECUÇÃO)	PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA (2022 a 2025)
GESTÃO E ORGANIZAÇÃO (VII)	Apoiar os gestores universitários na realização de treinamento das/os trabalhadoras/es terceirizados de serviços de apoio para a aplicação dos protocolos de segurança aprovados na UNEB em relação à higienização dos ambientes físicos dos campi e setores da Administração Central;	Apoio à realização de treinamento das/os trabalhadoras/es terceirizados de serviços de apoio para a aplicação dos protocolos de segurança aprovados na UNEB em relação à higienização dos ambientes físicos dos campi e setores da Administração Central, a partir da Resolução nº 1.495/2021)	ASSESP	PROAD e PGDP	441.762
	Prover a manutenção das atividades administrativas a fim de apoiar o desenvolvimento das ações finalísticas	Gestão e acompanhamento da execução dos Contratos de serviços de Publicização, Hospedagem, Diárias, Passagens, Terceirizados e Concessionárias.	PROAD	Departamentos e Reitoria	324.161.831
	Valorizar os servidores públicos (técnicos/os administrativos/os e docentes) em seu processo de qualificação, atuação profissional nos diferentes espaços da UNEB	Capacitação dos Profissionais de Ensino Superior	PGDP	Departamentos, Reitoria e PROAD	883.527
GESTÃO DE PESSOAS (VIII)	Valorizar os servidores públicos (técnicos/os administrativos/os e docentes) em seu processo de qualificação, atuação profissional nos diferentes espaços da UNEB e na defesa dos direitos trabalhistas.	Valorização das/os terceirizadas/os em relação a atuação profissional nos diferentes espaços da UNEB	PGDP	Departamentos, Reitoria e PROAD	1.435.731
	Fomento da formação continuada dos servidores da UNEB	Orientação à formação da docência		Departamentos, PROGRAD, PPG e Reitoria	-
		Ampliação de vagas a servidores técnico administrativos e em Programas de Pós-Graduação		Departamentos, PPG e Reitoria	-
		Implantação do Programa de Qualificação do Técnico		Reitoria	-
		Criação do Programa de Formação para Docência Universitária		Departamentos, PROGRAD, PPG, UDO, SEAVI e Reitoria	-

Fonte: PROGEST 2022/2025.

O PDI (2023-2027) e o PROGEST (2022-2025), instrumentos de gestão, são exemplos de como a UNEB está comprometida com a valorização e a qualificação contínua de seus servidores, incluindo nos programas ações direcionadas para os colaboradores terceirizados. Eles estabelecem ações estratégicas que visam proporcionar as condições necessárias para o

desempenho das atividades institucionais, reconhecendo a complexidade e diversidade das ações da UNEB.

Segundo Gomes (2017, p. 20), é preciso tornar o funcionamento da gestão pública cada vez mais qualificado e capacitado para o exercício da função, tornando-se fundamental a formação continuada dos servidores. Em Pinheiro (2020, p. 16), percebe-se uma postura semelhante ao abordar os novos paradigmas do mundo do trabalho, os quais obrigam ao setor público a qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de seus funcionários, com intuito de proporcionar a formação de quadros profissionais para o atendimento e oferta de serviços de qualidade. Essas citações se complementam, propiciando uma visão mais abrangente das características do PDI e do PROGEST. Nesse viés, Bittencourt (2020) reforça a ideia de as instituições públicas aderirem aos programas de Treinamento e Desenvolvimento:

As instituições públicas estão aos poucos aderindo a novos processos de aprendizagem, objetivando desenvolver nos servidores as competências necessárias para suas atribuições alinhadas com os objetivos individuais e institucionais. Para acompanhar as mudanças e adequar ao novo paradigma torna inquestionável a relevância que as áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estão adquirindo sobre as demais funções da gestão de pessoas (Bittencourt, 2020, p. 01).

A compreensão da estrutura, da missão e dos programas de gestão da UNEB permite destacar e reconhecer a importância do quadro funcional da instituição. A qualificação e a valorização dos servidores, incluindo os colaboradores terceirizados, são fundamentais para alcançar os objetivos institucionais e oferecer serviços de qualidade à comunidade.

3.2 AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PARA OS SERVIDORES DA UNEB

A importância das pessoas nas organizações públicas é essencial para a geração de valor público, especialmente em um contexto onde a sociedade demanda cada vez mais responsabilidade e resultados de qualidade do Estado.

Em decorrência dessa valorização do capital humano, observamos que a UNEB cria a PGDP com a finalidade de gerir e desenvolver a área de recursos humanos. O Regimento Interno da Universidade detalha a natureza, finalidade e competência de cada Pró-Reitoria da Instituição. Dentre as competências da PGDP, está a propositura de políticas de desenvolvimento de pessoas em consonância com o PDI, assim como:

XII - propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores da UNEB, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais (UNEB, 2013).

Para o cumprimento da finalidade imposta pelo Regimento Interno e execução das metas e objetivos do PDI e PROGEST descritas nos quadros 07 e 08, a PGDP tem o apoio da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, cuja competência está descrita no artigo 49 do Regimento Interno, assim como a Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas, no artigo 50, a saber:

Da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (GDP)

Art. 49. Compete à Gerência de Desenvolvimento de Pessoas:

I - planejar, elaborar, coordenar, executar e avaliar programas e ações voltadas para o desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo e ocupantes de cargo de provimento temporário da UNEB;

II - elaborar, implementar e desenvolver ações que visem ao acompanhamento e melhoria funcional do pessoal técnico-administrativo da UNEB;

[...]

- organizar e promover eventos de capacitação e desenvolvimento, destinados aos servidores técnico-administrativo e ocupantes de cargo de provimento temporário da Instituição;

- analisar as solicitações de treinamento e capacitação, bem como sugerir alternativas de desenvolvimento, alinhadas ao programa de capacitação da Instituição; [...]

Da Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas

Art. 50. Compete à Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas:

- planejar, normatizar, gerenciar, desenvolver, implementar, acompanhar e avaliar a política de treinamento e capacitação do pessoal técnico-administrativo e ocupantes de cargo de provimento temporário da Instituição;

- propor, planejar, articular, implementar e coordenar programas e projetos voltados para o desenvolvimento e capacitação do pessoal docente, técnico-administrativo e ocupantes de cargo de provimento temporário da UNEB, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a obtenção da eficácia dos processos de trabalho, visando à consecução dos objetivos institucionais (UNEB, 2013).

A UNEB, através do seu Regimento Geral e Interno, assegura o desenvolvimento e a capacitação dos servidores, desenvolvido através da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) tem como objetivo promover o aprimoramento profissional e o desenvolvimento pessoal dos(as) servidores(as) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), através da oferta de cursos que possibilitem o contato com a aprendizagem de novas ferramentas, técnicas, vivências e conteúdos das mais diversas áreas do saber. Os cursos são ofertados por meio da metodologia das Trilhas de Aprendizagem, as quais oferecem suporte para o desenvolvimento de competências necessárias ao incremento pessoal e profissional dos servidores da UNEB.

As Trilhas de Aprendizagem são compostas por eixos formativos, que foram criados com o objetivo de conciliar as competências da instituição com as aspirações de seu corpo funcional. Foram contemplados 3 (três) eixos, conforme descritos no Quadro 07.

Quadro 07 – Eixos Formativos

EIXO/FORMAÇÃO	OBJETIVO
GERAL	Desenvolver competências básicas e estratégicas
ATUAÇÃO ESTRATÉGICA	Voltado para gestores de equipes para assumir cargos de liderança
ESPECÍFICA	Qualificar para o exercício das atividades em áreas específicas

Fonte: Elaborado pela autora

Cada eixo formativo é composto por suas competências, conforme figura 06:

Figura 06 - Competências do Eixo Formativo



Fonte: CODEP.

Nos anos de 2021 e 2022, a CODEP, através da Trilha de Aprendizagem, ofertou os seguintes cursos:

Quadro 08 – Trilhas de Aprendizagem 2021

TRILHAS DE APRENDIZAGEM 2021	
COMUNICAÇÃO	
CURSO	CH
FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO	8
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	8
NOÇÕES DE IMAGEM E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	8
RELAÇÕES INTERPESSOIS	4
COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA	4
COMUNICAÇÃO NA ERA DAS REDES SOCIAIS	8
VALORIZAÇÃO PESSOAL 1	
CURSO	CH
GESTÃO DAS EMOÇÕES	20
TERAPIAS HOLÍSTICAS	20
POSTURA E IMAGEM PROFISSIONAL	4
MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	4
QUALIDADE DE VIDA	4
VALORIZAÇÃO PESSOAL 2	
CURSO	CH
AUTOGESTÃO - ANÁLISE CORPORAL	4
AUTOBLOQUEIOS	20
AUTOCONHECIMENTO	20
COMUNICAÇÃO PACIFICADORA: EU NOS RELACIONAMENTOS	20
A JORNADA DO HERÓI NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	4
A CIÊNCIA DA FELICIDADE	8
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA	
CURSO	CH
ABORDAGEM PREVENTIVA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	20
MEDITAÇÃO	4
GERENCIAMENTO DO ESTRESSE	8
YOGA	4
GESTÃO DO TEMPO	20
O REIKE COMO INTEGRAÇÃO HOLÍSTICA: O CORPO E A MENTE E O MEIO	4
DOR LOMBAR: COMO CUIDAR DA MINHA COLUNA	4
PFAC	
CURSO	CH
PERFIL DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA UNEB: ASPECTOS TÉCNICOS E USO DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	20
POLÍTICAS PÚBLICAS	20
PERFIL PROFISSIONAL, ÉTICA E ACCOUNTABILITY	20
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	20
INFORMÁTICA CORPORATIVA	20
GESTÃO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO	20
FERRAMENTAS DE GESTÃO: DO PLANEJAMENTO À ESTRATÉGIA DE AÇÃO	20
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE DE TRABALHO	20
INDICADORES DE PERFORMANCE: UM ELEMENTO DE EFICIÊNCIA PARA A GESTÃO	20
EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB A ÓTICA DAS COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR	20
SERVIDOR PESQUISADOR	
CURSO	CH
ELABORAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA	20

Fonte:CODEP

Quadro 09 – Trilhas de Aprendizagem 2022

Capacitação	Carga Horária
O conhecimento em suas mãos: acesso à base de dados para pesquisa de artigos e teses – Marivaldina Bulcão	4h
Gestão ágil: Competências digitais para criar fluxos de trabalhos flexíveis e eficientes – Antônio Sérgio	4h
Curso de Execução Financeira e Orçamentária – Erysson Sampaio e André Raimundo	20h
SEI Básico- Thaís Urpia	8h
Planejamento Financeiro para o Servidor Público – Larissa Bittencourt e Liz Midlej	6h
Comunicação Oficial em tempos de redes sociais – Leandro Pessoa	12h
Microsoft Teams – Verner Rafael	15h
SEI Básico – Carlos Jerônimo	8h
SEI Intermediário – Thaís Urpia	12h
Gravação e edição de áudio – Leandro Pessoa	04h
Oficinas de Saúde Integrativa – Profa. Manuela Barreto de Araújo Madiawane	12h
SEI Básico – Thaís Deiró Urpia	08h
Desafios da Ouvidoria Universitária – Taís Tupinambá, Caroline Ramos e Fabíola Gondim (SESAB)	52

Fonte:CODEP

Segundo Bastos *et al.* (2013, p. 16), investir em treinamento e, especialmente, em processos de desenvolvimento e educação contribui para a percepção de reciprocidade do empregado em relação à organização, fundamental ao desenvolvimento de comportamentos comprometidos no trabalho. Bittencourt (2020, p. 42) reforça essa ideia, considerando que desenvolver pessoas representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. Já educação significa dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem.

Como se pode depreender da exposição teórica de Bastos *et. al* (2013) e Bittencourt (2020) é possível sinalizar que a UNEB reconhece a indispensabilidade no investimento para programas de desenvolvimento pessoal e profissional que permitam o avanço do conhecimento e o comprometimento com a instituição. Neste subcapítulo destacamos as ações implementadas pela CODEP com o objetivo de impulsionar a carreira do servidor, proporcionando o desenvolvimento pessoal e profissional através da trilha de aprendizagem. Nos próximos subcapítulos abordaremos o quadro funcional e de terceirizados da UNEB.

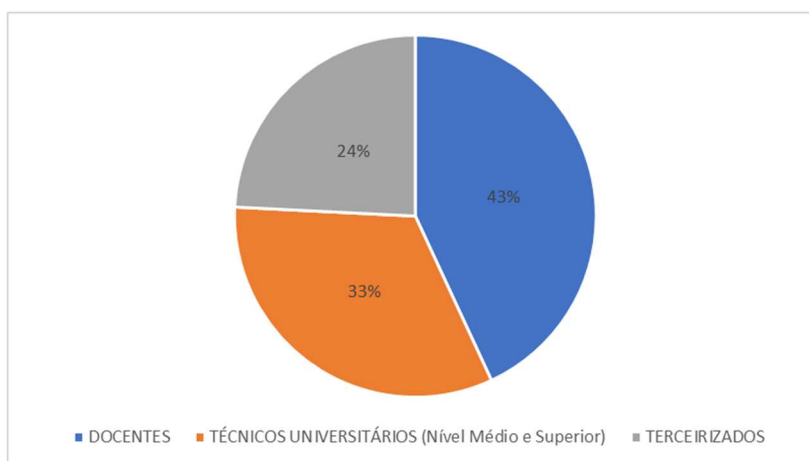
3.3 MAPEANDO O QUADRO FUNCIONAL DA UNEB

As responsabilidades inerentes à universidade são, de maneira abrangente, segmentadas em dois domínios de atuação: o acadêmico, caracterizado como a atividade fim, e as atividades de apoio administrativo – atividade meio. Nesse contexto, identificamos duas categorias de servidores públicos : o docente, vinculado à condução da atividade fim; os técnicos e analistas universitários, cujas funções envolvem suporte técnico de média complexidade para projetos e ações operacionais, bem como suporte técnico para projetos e ações administrativas e acadêmicas, respectivamente, conforme delineado pelo artigo 2º da Lei nº 11.375/2009 (Bahia, 2009). Os docentes, técnicos e analistas ingressam na universidade por meio de concurso público, estabelecendo um vínculo estatutário com a instituição.

No entanto, com a extinção de alguns cargos da administração pública, surge o colaborador terceirizado, que contribui com a realização das atividades meio da instituição e cujas atribuições são detalhadas nas Instruções Normativas SAEB nº. 007/2011, 009/2011, 011/2011, 009/2012, 019/2016 e 032/2020 que regulamentam os contratos aos quais esse colaborador está submetido.

Dessa forma, o quadro funcional da UNEB é composto por servidores docentes, técnicos administrativos e colaboradores terceirizados.

Gráfico 01– Percentual de Corpo Funcional por Categoria



Fonte: PDI (2023/2027) e PROAD (2022).

O gráfico 01 apresenta em percentuais os números do quadro funcional da UNEB. O corpo docente da instituição conta com 2.181 profissionais dentre efetivos e Reda. A categoria dos técnicos administrativos soma 1.656 servidores, somando os cargos comissionados e Reda. Os colaboradores terceirizados computam 1.225 empregados. A UNEB apresenta o total de 5.062 trabalhadores atuando nas atividades fim e meio da instituição.

O gráfico 01 demonstra que o percentual de terceirizados aproxima-se ao percentual dos servidores técnicos administrativos. Os percentuais demonstrados no gráfico 01 corroboram Druck *et al.* (2018, p. 119) quanto ao crescimento desenfreado da terceirização no serviço público, principalmente após a reestruturação nas carreiras, com a extinção de cargos públicos, permitindo-se, dessa forma, a ampliação da terceirização.

Diante de números tão expressivos, torna-se evidente que os colaboradores terceirizados são parte integrante da construção desta universidade, interagindo com discentes, servidores e toda a comunidade ao entorno. O PDI (2023/2027) registra o esforço da Universidade em viabilizar aos seus técnicos um programa de formação contínua, assim como oferece ao seu corpo docente uma política de qualificação e formação continuada do seu quadro.

Nesse contexto, a partir da lógica institucional da Universidade do Estado da Bahia, fundamentada em seus aspectos de ensino, pesquisa e extensão, na qual busca dentro da sua ação educativa não apenas aprimorar o trabalho, mas também qualificar e desenvolver pessoal e profissionalmente seus servidores, tanto técnicos quanto docentes, deve-se pensar na inclusão dos colaboradores terceirizados nas ações desenvolvidas para a capacitação.

Essa abordagem visa reconhecer a importância de incluir todos os profissionais envolvidos na construção da Universidade, contribuindo efetivamente para o progresso individual e coletivo de cada indivíduo que faça parte da Instituição.

3.4 O RETRATO DA TERCEIRIZAÇÃO NA UNEB

No período de 2012 a 2022, período de recorte dessa pesquisa, a UNEB firmou 66 contratos com empresas terceirizadas prestadoras de mão de obra. Deste total, 20 contratos estão ativos na Universidade, conforme Quadro 10:

Quadro 10 – Contratos da UNEB

Nº	CONTRATO	OBJETO
01	016/2019	VIGILÂNCIA E SEGURANÇA PATRIMONIAL PRESENCIAL
02	035/2019	CONSERVAÇÃO E LIMPEZA
03	046/2019	
04	047/2019	
05	027/2020	
06	028/2020	
07	029/2020	
08	010/2022	
09	011/2022	
10	070/2019	MANUTENÇÃO PREDIAL
11	108/2019	SUPORTE ADMINISTRATIVO E APOIO OPERACIONAL
12	110/2019	
13	113/2019	
14	023/2020	
15	085/2021	
16	006/2022	
17	008/2022	
18	134/2022	
19	164/2022	COPEIRAGEM
20	034/2021	SUPORTE DE TRANSPORTE (CONDUÇÃO E CONSERVAÇÃO DE VEÍCULOS)

Fonte: Informações da PROAD/CAC

A Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), através das Instruções Normativas, especifica cada objeto a ser contratado pela Administração Pública Estadual. No quadro 05 apresento as Instruções Normativas por objeto contratado. No Anexo 01 apresento as especificações de cada objeto.

Quadro 11 – Instruções Normativa por Objeto

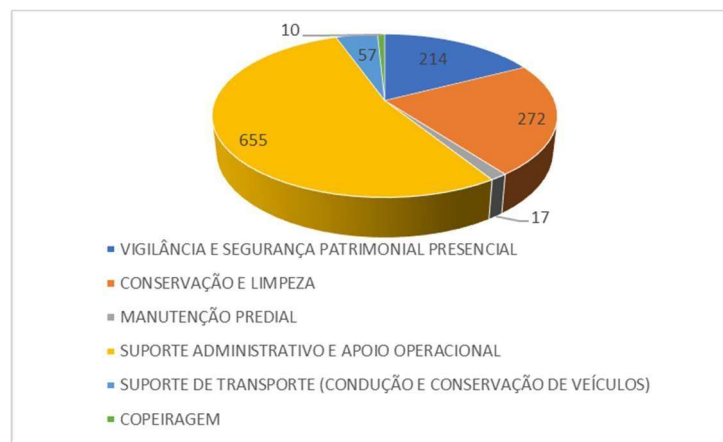
OBJETO	INTRUÇÃO NORMATIVA(SAEB)
COPEIRAGEM	Nº 007/2011 (SAEB)
CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	Nº 009/2011 (SAEB)
VIGILÂNCIA E SEGURANÇA	Nº 011/2011 (SAEB)
SUPORTE DE TRANSPORTE	Nº 009/2012 (SAEB)
MANUTENÇÃO PREDIAL	Nº 019/2016 (SAEB)

SUPORTE ADMINISTRATIVO E	Nº 032/2020 (SAEB)
--------------------------	--------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 20 (vinte) contratos em execução na Universidade, em 05 (cinco) não foi possível apurar os postos pactuados, a quantidade de colaboradores e a localidade em que estão sendo executadas as atividades. Nos 15 (quinze) contratos apurados, a UNEB apresenta o total de 1.225 colaboradores terceirizados.

Gráfico 02 – Números de Colaboradores por objeto



Fonte: Contratos Terceirizados - PROAD

No gráfico 02, nota-se que o objeto Suporte Administrativo e Apoio Operacional representa o maior número de colaboradores terceirizados, seguidos dos objetos Conservação e Limpeza e, logo em seguida, Vigilância e Segurança Patrimonial.

No quadro 06, apresento os postos de trabalho conforme o objeto e a quantidade de colaboradores terceirizados por posto. No Apêndice 02 constam as atividades realizadas conforme cada posto contratado por objeto.

Quadro 12 – Objeto x Postos x Quantidade de Colaboradores Terceirizados

OBJETO	POSTOS	QUANTIDADE DE COLABORADORES
SUPORTE ADMINISTRATIVO E APOIO OPERACIONAL	RECEPÇÃO III	279
	RECEPÇÃO IV	52
	RECEPÇÃO V	143
	RECEPÇÃO VI	15
	TELEFONISTA	04
	PORTARIA	111
	ENCARREGADO DE CAMPO	05
	TRATADOR DE ANIMAIS	03
	TRATORISTA	03
	AUXILIAR DE JARDINAGEM	40
CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	SERVENTE	267
	CABO DE TURMA	05
VIGILÂNCIA E SEGURANÇA PATRIMONIAL PRESENCIAL	VIGILANTE	192
	RONDA	18
	SUPERVISOR	04
SUPORTE DE TRANSPORTE (CONDUÇÃO E CONSERVAÇÃO DE VEÍCULOS)	TRANSPORTE CNH "B"	40
	TRANSPORTE CNH "D"	13
	TRANSPORTE EXECUTIVO	03
	SUPERVISOR	01
MANUTENÇÃO PREDIAL	CARPINTEIRO	02
	PINTOR	02
	SERRALHEIRO	01
	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	05
	PEDREIRO	03
	BOMBEIRO HIDRÁULICO	02
	ELETRICISTA ALTA TENSÃO	02
COPEIRAGEM	COPEIRA	08
	GARÇOM	02
TOTAL		1225

Fonte: Contratos Terceirizados - PROAD

A UNEB apresenta no quadro funcional 5.062 profissionais que realizam as atividades nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão. Desse contingente, 43% realizam a atividade fim da instituição e 57% estão envolvidos com a atividade meio. Os colaboradores terceirizados representam 24% dos que desenvolvem a atividade meio da universidade.

Em decorrência da reorganização do Estado, a terceirização assume uma posição de destaque, conforme abordam Druck, Graça *et al.*:

Entretanto, é com a Reforma do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso, iniciada em 1995, que se estabelecem todas as diretrizes e a concepção de um Estadogerencial, no qual a privatização e a terceirização assumem lugar central. Essa reforma, em consonância com as políticas neoliberais, definiu três áreas de atuação:

i) as atividades exclusivas do Estado, constituídas pelo núcleo estratégico; ii) os serviços não exclusivos do Estado (escolas, universidades, centros de pesquisa científica e tecnológica, creches, ambulatórios, hospitais, entidades de assistência aos carentes, museus, orquestras sinfônicas, entre outras), que deveriam ser publicizadas; e iii) a produção de bens e serviços para o mercado (retirada do Estado por meio dos programas de privatização e desestatização). Fora das atividades principais, estão as “atividades ou serviços auxiliares” (limpeza, vigilância, transporte, serviços técnicos de informática e processamento de dados, entre outras), que deveriam ser terceirizadas, submetidas a licitação pública (Druck; Graça *et al.*, 2018, p. 118).

Alinhado com a abordagem de Druck e Graça *et al.*, Monteiro (2020) destaca a terceirização das atividades no sentido de suprir a carência de mão de obra, em especial as de menor qualificação, expostas em cargos que já se encontram em extinção, como os executados pelo quadro de seguranças, serviços de carpintaria, jardinagem e copa.

Assim como a Lei nº 11.375/2009 determina as atividades do corpo técnico da Universidade, a SAEB, através das suas normativas, descreve as atividades desenvolvidas pelos colaboradores terceirizados conforme os postos de trabalho. Em relação às atividades dos servidores técnicos administrativos, o artigo 2º da Lei nº 11.375/2009 preconiza:

Os cargos das carreiras de que trata esta Lei terão as seguintes atribuições:

- I - Analista Universitário: atividades de suporte técnico aos projetos e ações administrativas e acadêmicas, executados nas Universidades Estaduais;
- II - Técnico Universitário: atividades de suporte técnico de média complexidade aos projetos e ações operacionais, administrativas e acadêmicas das Universidades Estaduais (Bahia, 2009).

Nesse contexto, é importante reconhecer que os trabalhadores terceirizados, mesmo que não façam parte do quadro permanente da UNEB, são essenciais para a realização dos trabalhos da instituição. Eles desempenham funções que, apesar de auxiliares, garantem o bom

andamento das atividades acadêmicas e administrativas. O anexo 02 demonstra os postos de trabalho terceirizados e a descrição das atividades desenvolvidas.

Portanto, a inclusão dos terceirizados nos programas de capacitação pode aumentar a satisfação no trabalho e criar um sentido maior de pertencimento e integração com a comunidade universitária.

Diante dos dados apresentados, é determinante refletir a inclusão dos colaboradores terceirizados nos programas de capacitação da UNEB e desenvolver treinamentos com base nas atividades desenvolvidas. Tal iniciativa seria não apenas um gesto de valorização destes colaboradores, mas também um passo importante para garantir que todas as funções dentro da universidade, independentemente de serem exercidas por servidores de carreira ou terceirizados, sejam realizadas com a máxima competência e comprometimento. Dessa forma, a UNEB poderá fortalecer ainda mais sua missão de excelência no ensino, pesquisa e extensão, beneficiando toda a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como um dos seus objetivos discutir a importância de visibilizar os colaboradores terceirizados nas instituições públicas de ensino, em particular a Universidade do Estado da Bahia, através da implementação de programas de treinamento e da inclusão desses colaboradores nos programas de capacitação da instituição, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento institucional, pessoal e profissional desses profissionais.

As universidades públicas têm vivenciado os reflexos da reforma gerencial do estado, com o enxugamento da máquina pública e a extinção dos cargos públicos na realização da atividade meio, tais como: copa e cozinha, manutenção e apoio, vigilância, transporte, suporte administrativo, conservação e limpeza, entre outros.

A abordagem do tema é delicada por tratar de pessoas que trabalham efetivamente na universidade e não obtêm nenhum vínculo empregatício com a instituição; no entanto, faz-se necessário abordar esse assunto. Observamos no subcapítulo 2.2.2.1 - Expansão da terceirização na administração pública, que essa modalidade de contratação avançou, ganhando espaços dentro das universidades. O subcapítulo 3.3 - Mapeando o quadro funcional da UNEB ratifica em números o apresentado no subcapítulo supracitado, demonstrando que os colaboradores terceirizados representam um percentual relevante no total de trabalhadores da UNEB.

Diante do exposto, compreendemos a necessidade das organizações públicas reconhecer o terceirizado como integrante do seu quadro funcional e disponibilizar programas de treinamento voltados para as ações específicas desenvolvidas na instituição, assim como incluir esses profissionais nos seus programas de capacitação.

Reconhecendo a sensibilidade da temática, este trabalho buscou um robusto referencial teórico com a finalidade de ampliar os conhecimentos teóricos e normativos acerca da realidade, trazendo subsídios para a resposta da questão-problema formulada por esta pesquisadora e cumprindo com o objetivo geral da pesquisa, que é a elaboração de um plano de intervenção que ofereça programas de treinamento voltados para as ações específicas desenvolvidas na instituição e inclua esses profissionais nos programas de capacitação oferecidos pela UNEB.

No que tange à questão-problema levantada no início desta pesquisa, conclui-se que o referencial teórico apresentou elementos necessários para respondê-la: como implementar

programas de treinamento, assim como garantir a inclusão dos terceirizados nos programas de capacitação da universidade, considerando as necessidades específicas das atividades desenvolvidas, bem como os desafios relacionados à posição desses colaboradores dentro da instituição.

Na elaboração da resposta, devemos observar que a legislação é omissa quanto à matéria. Contudo, o Parecer-PGE-PA-NPE-CHR-102/2013, emitido pela Procuradoria Geral do Estado da Bahia (PGE/BA), conclui pela impossibilidade da certificação dos terceirizados em cursos de capacitação, atribuindo às empresas terceirizadas a obrigatoriedade dessa qualificação. Verificamos no decorrer da pesquisa que a legislação é mutável e se adapta à realidade vivenciada. No subcapítulo 2.1 - Base normativa, estudamos as transformações legais sofridas ao longo dos anos para aperfeiçoar a modalidade de contratação dos serviços terceirizados, visando principalmente reduzir os impactos na precarização dessa contratação no cumprimento das obrigações trabalhistas, impondo até mesmo ao Estado atuar na parte contábil da empresa realizando as provisões dos encargos trabalhistas, conforme preceitua a Lei Estadual da Bahia nº 12.949/2014, denominada "anticalote". Essa lei resguarda ao trabalhador o recebimento, ao fim do contrato, dos seus direitos trabalhistas, demonstrando uma evolução legal para preencher uma lacuna existente.

Seguindo a evolução teórica desenvolvida na pesquisa, no capítulo 2.2 - Base Conceitual, observamos que o trabalho, no campo sociológico, sofre modificações com o passar do tempo e que a terceirização surge como uma opção à qual as empresas privadas recorreram para que pudessem se concentrar na realização de suas atividades-fim. No entanto, essa modalidade de contratação ganha espaço dentro das instituições públicas e hoje representa um percentual relevante dentro das universidades públicas, compondo o quadro funcional dessas instituições. Araújo (2006) defende que é importante os terceirizados utilizarem a tecnologia da empresa para a realização de suas atividades, assim como é essencial o compartilhamento dos conhecimentos com os profissionais que atuam na empresa, contribuindo para o desenvolvimento da instituição. Entendo que, para além do que foi posto por Araújo, devemos estar atentos aos ensinamentos de Chauí (2003), que entende a universidade pública como uma instituição social no princípio de diferenciação. A partir desse conceito, defendo a inclusão dos colaboradores terceirizados nos programas de capacitação da UNEB e a elaboração de um Programa de Treinamento específico voltado para a realização de suas atividades, em conformidade com as metas da universidade.

É importante registrar que esta pesquisa não defende, tampouco incentiva, a utilização da mão de obra terceirizada para a realização das atividades inerentes à carreira do servidor técnico, configurando, dessa forma, desvio de função. A pesquisa aqui apresentada tem como um dos seus objetivos visibilizar a figura do terceirizado como parte integrante do quadro funcional da UNEB.

Esta pesquisa não tem a pretensão de se apresentar unicamente como uma solução para viabilizar a participação dos colaboradores terceirizados nos programas de capacitação das instituições públicas e o desenvolvimento de programas de treinamento voltados para a realização de suas atividades, mas sim tem a expectativa de que possa contribuir com o tema, assim como suscitar novas pesquisas e inspirar outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaios de sociologia do trabalho**. 2. ed. Londrina: Praxis; Bauru: Canal 6, 2007.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. A “**revisão de literatura**” em teses e dissertações: meus tipos **inesquecíveis – o retorno**. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). *A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações*. São Paulo: Cortez, 2002, p. 25-44.

ANDRADE, C. M. P. de; PIMENTA, L. B. **ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE MULTICAMPLI**. Plurais - Revista Multidisciplinar, Salvador, v. 5, n. 1, p. 96–122, 2020. DOI: 10.29378/plurais.2447-9373.2020.v5.n1.96-122. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>. Acesso em: 08 mai. 2023.

ANDRÉ, M.; PRINCEPE, L. **O lugar da pesquisa no Mestrado Profissional em Educação**. Educar em Revista, n. 63, p. 103-117, jan. 2017.

ANTUNES, Ricardo. DRUCK, Graça. **A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. O social em questão**. Ano XVIII, n. 34, 2015, p. 19-40.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas; 2006.

Araújo, Romilda Ramos de; Sachuk, Maria Iolanda. **OS SENTIDOS DO TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NA FORMAÇÃO DOS INDIVÍDUOS INSERIDOS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, janeiro/março 2007.

BAHIA. **DECRETO Nº 12.366 DE 30 DE AGOSTO DE 2010**. Estabelece normas atinentes à contratação de serviços terceirizados necessários ao funcionamento das atividades básicas de caráter geral dos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Bahia, 2010.

BAHIA. **Decreto nº 13.372, de 20 de outubro de 2011**. Dispõe sobre as diretrizes para os Programas de Formação e Aperfeiçoamento Continuado para o Desenvolvimento das Carreiras da Administração Pública Estadual. Salvador, 2011.

BAHIA. **Lei Estadual nº 11.375, de 05 de fevereiro de 2009**. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, e dá outras providências. Salvador, 2009.

BAHIA. **Lei Nº 11.375 DE 05 DE FEVEREIRO DE 2009**. Reestrutura as carreiras de analista universitário e técnico universitário, integrantes do grupo ocupacional técnico-específico, criado

pela lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, edá outras providências. Bahia, 2009.

BAHIA. **Lei Nº 12949 DE 14/02/2014**. Institui mecanismo de controle do patrimônio público do Estado da Bahia, dispondo sobre provisões de encargos trabalhistas a serem pagos às empresas contratadas para prestar serviços de forma contínua, no âmbito dos Poderes Públicos do Estado da Bahia. Bahia, 2014.

BAHIA. **Lei Nº 9433, DE 01 DE MARÇO DE 2005**. Dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia e dá outras providências. Bahia, 2005.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; SOUZA, Elisabeth Regina Loiola da Cruz. **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. R. Adm., São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set.2004

BASTOS, Antonio, Virgilio Bittencourt *et al.* **Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BITTENCOURT, Larissa Muniz Ferreira. **Trilhas de aprendizagem na educação corporativa: modelagem de uma plataforma para construção do desenvolvimento de técnicos administrativos universitários**. Dissertação (Mestrado) – Programa Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), UNEB, Salvador, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.715, DE 8 DE JUNHO DE 2021**. Institui os Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal. Brasília, 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, DE 29 DE JUNHO DE 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 9.507, DE 21 DE SETEMBRO DE 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, 2018.

BRASIL. **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. Brasília, 1967.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de Julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis Trabalhistas. Brasília, 2017.

BRASIL. **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. Brasília, 2005.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de Março de 2017.** Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, 2017.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 De Janeiro de 1974.** Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Brasília, 1974.

BRASIL. **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. Brasília, 1993.

BRASIL. MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado.** Brasília, 1995. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/plan_odiretor.pdf. Acesso em: 17 maio. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia para Gestão de Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal.** Brasília, 2012.

BRECHES, B.; RIBEIRO, V. M.; VÓVIO, C. L.; HAAS, C. M. **Procedimentos metodológicos para se eleger categorias de análise baseadas em referências teórico-conceituais.** Educação e Fronteiras, Dourados, v. 8, n. 22, p. 221–235, 2018. DOI: 10.30612/eduf.v8i22.9056. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/view/9056>. Acesso em: 3 jul. 2024.

CALDEIRA, Luiza Barbosa. **Comparação de custos entre cargos extintos na Administração Pública e terceirização de mão de obra: um estudo de caso com motoristas na Universidade Federal do Triângulo Mineiro- UFTM.** Uberaba: Biblioteca da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, 2018.

CAMPANTE, R. G.. **O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira.** Dados, v. 46, n. 1, p. 153–193, 2003.

CAMPOS, André Gambier. **A Terceirização no Brasil e as distintas propostas de regulação.** Publicado: Terceirização do trabalho no Brasil : novas e distintas perspectivas para o debate / organizador: André Gambier Campos. – Brasília : Ipea, 2018 Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8710>.

CARVALHO, K. A. de; SOUSA, J. C. **Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior.** Revista Administração em Diálogo - RAD, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 1–18, 2017. DOI: 10.20946/rad.v19i2.25298. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>. Acesso em: 19 dez. 2023

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. **Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior.** Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 2, 2017, p. 0118.

CAVALCANTE, Sávio; MARCELINO, Paula. **Revisitando uma definição de Terceirização.** Caderno CRH, v. 34, p. e021031, 2021.

CHAUI, M.. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação, n. 24, p. 5–15, set. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. Ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores.** 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

DELGADO, Mauricio Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A reforma trabalhista no Brasil: com os comentários à Lei nº 13.467/2017.** São Paulo: LTr, 2017.

DIAS, Daniela Midori Taguchi; SILVA, Rafael Bianchi. **Da Disciplina Ao Controle: Breve Análise das Formas de Dominação do Trabalho na Contemporaneidade.** Revista Espaço Acadêmico, 18, n. 209, 2018, p. 12-22.

DRUCK, G.; OLIVEIRA, I. F. DE. **O DEBATE CONCEITUAL SOBRE TERCEIRIZAÇÃO: uma abordagem interdisciplinar.** Caderno CRH, v. 34, p. e021029, 2021.

DRUCK, Graça. **A terceirização no setor público e a proposta de liberalização da terceirização pelo PL 4330**. Blog da Boitempo, abr. 2015. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2015/04/01/a-terceirizacao-no-setor-publico-e-a-proposta-de-liberalizacao-da-terceirizacao-pelo-pl-4330/>. Acesso em: 10 jan. 2023.

DRUCK, Graça; SENA, Jeovana; PINTO, Marina Morena; ARAÚJO, Sâmia. **A Terceirização no serviço público: particularidades e implicações**. Publicado: Terceirização do trabalho no Brasil : novas e distintas perspectivas para o debate / organizador: André Gambier Campos. – Brasília : Ipea, 2018 Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8709>.

DUTRA, Joel Santana. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas; 2014.

FONSECA, Vanessa Patriota da. Terceirizar atividade-fim é alugar trabalhador. 2018. Publicado: Terceirização do trabalho no Brasil : novas e distintas perspectivas para o debate / organizador: André Gambier Campos. – Brasília : Ipea, 2018 Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8701>

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, p. 183-196, 2001.

FREITAS, Maria do Carmo Rodrigues. **Qualificação profissional na Administração Pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências**. 2018. 128 fl. Dissertação (mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande - Sousa PB - Brasil, 2018.

FREITAS, Maria do Carmo Rodrigues. **Qualificação profissional na Administração Pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências**. 2018. 128 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa-PB, 2018.

FURIGO, Neusa Pavanello. **Análise dos Processos de Transferência de Conhecimentos na área de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC**. Cidade: Florianópolis, 2018.

GATTI, B. A.. **Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década**. Revista Brasileira de Educação, v. 13, n. 37, p. 57–70, jan. 2008.

GATTI, B. A.. **Formação continuada de professores: a questão psicossocial**. Cadernos de Pesquisa, n. 119, p. 191–204, 2003.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GOMES, Josenildo Ferreira. **A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE LICITAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**. 2017. 200 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), UFPB, João Pessoa, 2017.

GONZAGA, Alvaro Luiz Travassos de Azevedo; NAZAR, Victor Hugo. **10 motivos para combater a terceirização e a precarização de direitos do trabalhador**. Justificando, [S. l.], 2016. Disponível em: <http://justificando.cartacapital.com.br/2016/12/01/10-motivos-para-combater-terceirizacao-e-precariozacao-de-direitos-do-trabalhador>. Acesso em: 10 jan. 2023.

HENIG, Edir Vilmar; LEITE, Suellen Moura. Terceirização nas universidades públicas a partir da percepção das classes representativas: o caso da Universidade Federal de Rondonópolis. **RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 6, n. 1, 2020. Acesso em: 12 jan. 2023.

HUWS, Ursula. A formação do cibertariado: trabalho virtual em um mundo real. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2017.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010. 182p.: il

LEVIEN, Sandra. **Terceirização do Trabalho e seus Impactos Econômico- Financeiros, Administrativos e Sociais: Um Estudo de Caso no IFSUL - Campus Camaquã**. 2020. Dissertação (Mestrado Educação Profissional e Tecnológica – EPT) – Instituto Federal Sul-Rio-Grandense (IFSUL), Charqueadas, 2020.

LIMA, Jacob Carlos; MARTINS JUNIOR, Angelo. **Mobilidades diferenciadas e ilegalidades institucionalizadas: tendências e contradições do trabalho na contemporaneidade**. Tempo Social, São Paulo, Brasil, v. 30, n. 1, p. 31–51, 2018. DOI: 10.11606/0103-2070.ts.2018.138076. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/138076>.. Acesso em: 29 maio. 2023.

LOPES, José Rogério. **Terceiro Setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública**. São Paulo em Perspectiva, 18(3), p. 57-66, 2004.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. **Por uma definição de terceirização**. Caderno CRH, v. 25, p. 331-346, 2012.

MATOS, Aécio Gomes de (Org.); BUARQUE, Cristovam; SILVA, Ascendino; BUARQUE, Sérgio C.; BACELAR, Tânia; PENA-VEJA, Alfredo. **Pra que serve a universidade pública?** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2013.

MEDEIROS, Maria do Carmo Araújo de. **A percepção da fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada pelos agentes envolvidos no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: uma análise sob o modelo do principal-agente**. Natal: Biblioteca Setorial do CCSA, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias**. Revista Pesquisa Qualitativa, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017.

MONTEIRO, José Ricardo. **Terceirização na Universidade Pública: limites de eficiência e de qualidade, com ênfase na experiência da UnB.** 2020. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; Odelius, Catarina Cecília. **Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional.** Cad.EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015. p.83–102

NOVAES, Ivan Luiz; PIMENTA, Lidia Boaventura. **Planejamento e avaliação: conexões entre o PDI, o Programa de Gestão Universitária e a Avaliação Institucional no âmbito da Universidade do Estado da Bahia.** Plurais - Revista Multidisciplinar, Salvador, v.3, n.2, p. 12-26 abr./ago. 2018. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/5302>. Acesso em: 20 mai. 2023.

OLHER, Bruno Silva; COSTA, Ivy Silva; TEIXEIRA, M. I. **Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço público federal: estudo de caso no Instituto Federal do Sudeste de MG Campus Rio Pomba.** Holos, v. 5, p. 322-337, 2015.

PALUDO, Augustinho. **Orçamento Público, Administração Financeira e Orçamentária e Lei de Responsabilidade Fiscal.** – 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, L. C. B. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.** Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 49, n. 1, p. p. 5-42, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i1.360. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 20 mai. 2023.

PIMENTA, Lidia Boaventura. **Processo Decisório na Universidade Multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução.** Tese (Doutorado em Educação). 211f. Universidade Federal da Bahia, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/11342/1/Lidia%20Pimenta.pdf>. Acesso em: 03 out.2023.

PINHEIRO, Mary Sande. **Política de formação continuada dos técnico-administrativos: proposição de um sistema de monitoramento a partir dos Mestrados Profissionais da Universidade de Brasília.** 2020. [109] f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) —Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

SALLES, João Carlos. **Universidade Pública e Democracia.** São Paulo: Boitempo, 2020.

SANTOS, D. P. F. **Terceirização de serviços pela Administração Pública: estudo da responsabilidade subsidiária.** São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHAFF, Adam. 1913. **História e Verdade.** Tradução Maria Paula Duarte; revisão Carlos Roberto F. Nogueira. – 6 ed. – São Paulo: Martins Fontes, 1995 (Ensino Superior)

SEVERO, Renata Vieira Rodrigues. **As relações de trabalho e a terceirização: um estudo com as trabalhadoras do setor de conservação e limpeza em um órgão público.** 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas-RS, 2019.

SILVA, Adeildo Telles; GUIMARÃES, André Rodrigues. **Orçamento público e financiamento das universidades federais no Brasil.** Cadernos de Pós-graduação, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 106-117, 2022. DOI: 10.5585/cpg.v21n2.21317. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/cadernosdepos/article/view/21317>. Acesso em: 7 maio. 2024.

SILVA, J. da S.; SOARES, M. A. T. **Terceirização no setor público: o caso da UESB.** Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, [S. l.], v. 17, n. 29, p. 161-178, 2020. DOI: 10.22481/ccsa.v17i29.6652. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/6652>. Acesso em: 15. jan. 2023.

SILVA, M. R. F. de A. M. **Investimentos públicos em educação superior na Bahia: o orçamento das Universidades Estaduais Baianas / Public investments in higher education in Bahia: the budget of Baian State Universities.** Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 979-995, 2018. DOI: 10.34117/bjdv5n2-1046. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/1046>. Acesso em: 07 maio. 2024.

SILVA, Mila Almeida Midlej. **Avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos: uma análise diagnóstica na Universidade do Estado da Bahia (UNEB).** 2023. 130 f. Dissertação (Mestrado) – Programa Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), UNEB, Salvador, 2020.

SOUZA, Taize Caliandra Cunha de Jesus. **A percepção dos gestores acerca dos efeitos de um curso de capacitação no desenvolvimento dos processos de trabalho de servidores técnico-administrativos: o caso da UFBA.** Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade (PPGEISU). Dissertação (PPGEISU). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

STEIN, Guilherme; ZYLBERSTAJN, Eduardo; ZYLBERSTAJN, Hélio. **Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil.** Estudos Econômicos, São Paulo, v. 47, p. 587-612, 2017.

TOLFO, S. DA R.; PICCININI, V.. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros.** Psicologia & Sociedade, v. 19, n. spe, p. 38-46, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

UNEB. **Estatuto.** Aprovado pela Resolução CONSU nº863/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012) Disponível em: <https://portal.uneb.br>

_____. **Regimento Geral UNEB**. Aprovado pela Resolução CONSU nº864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012), Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/>

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023/2027 UNEB**. Aprovado na Resolução 1568/2023. Publicado no DOE de 28/01/2023, p.27

_____. **Programa de Gestão (ProGest 2022-2025) UNEB**. Disponível em: <https://proplan.uneb.br/programa-de-gestao>.

WEBSTER, J.; WATSON, J.T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly & The Society for Information Management*, v.26, n.2, pp.13-23, 2002.

ZUNG, Acácia Zeneida Kuenzer. **Teoria da administração educacional: ciência ou ideologia**. *Cad. Pesq.*, São Paulo, n. 48, p. 39-46, fev. 1984. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicações/cp/arquivos/569.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2023.

APÊNDICE 01 – PLANO DE INTERVENÇÃO

Plano de Intervenção para o Desenvolvimento de Programas de Treinamento para os colaboradores Terceirizados e Inclusão nas Ações de Capacitação da UNEB

Objetivo Geral:

Estabelecer um conjunto de ações coordenadas entre as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, Administração e Extensão da UNEB para promover a integração e o desenvolvimento profissional dos colaboradores terceirizados, oferecer um programa de treinamento voltado para as ações específicas desenvolvidas na instituição e incluindo esses profissionais nos programas de capacitação oferecidos pela UNEB.

Objetivos Específicos:

1. Mapear as atividades desenvolvidas a partir das Instruções Normativas da SAEB
2. Desenvolver programas de treinamentos específicos em conformidade com os contratos firmados entre a Universidade e as empresas terceirizadas
3. Implementar ações de capacitação integradas aos programas existentes na Pró Reitoria de Gestão de Pessoas para os terceirizados.
4. Monitorar e avaliar os resultados dos treinamentos e capacitações para garantir a efetividade e melhorias contínuas.

Estrutura do Plano de Intervenção

Introdução

Os colaboradores terceirizados desempenham suas funções nas atividades administrativas e operacionais da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Contudo, não usufruem de um programa de treinamento voltado para suas atribuições, tampouco têm acesso

aos programas de capacitação e desenvolvimento oferecidos pela instituição. A inclusão desses colaboradores em tais programas é essencial para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e para o crescimento pessoal e profissional desses trabalhadores.

O plano de intervenção visa identificar os treinamentos necessários a serem oferecidos, utilizando como referência o mapeamento das atividades desenvolvidas, conforme descritas nas Instruções Normativas elaboradas pela SAEB, e a integração dos colaboradores nos programas de capacitação oferecido pela UNEB, com o intuito de promover a valorização e a inclusão desses profissionais na comunidade universitária.

Justificativa

Os colaboradores terceirizados fazem parte do quadro funcional da UNEB. Diante disso, é importante que a instituição implemente programas de treinamento específicos para esses profissionais, assim como oportunize o seu acesso aos programas já existentes na universidade, pois, conforme afirma Araújo (2006, p. 95) os programas devem ser constantemente atualizados e integrado a outros programas para que possam ganhar ritmos diferentes e ativar diversas competências. Essas ações se tornam importantes quando abordamos:

Qualidade dos Serviços: Os programas de treinamento e capacitação permitem que os colaboradores estejam atualizados e aptos a desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz, contribuindo para a excelência dos serviços prestados pela universidade.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional: A oferta de treinamentos proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento, aumentando a motivação e satisfação dos colaboradores.

Inclusão e Valorização: Programas de capacitação demonstram o reconhecimento e valorização dos colaboradores terceirizados, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e harmonioso.

Responsáveis na elaboração dos programas

- Pró-Reitoria de Administração (PROAD)
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP)
- Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)

Metodologia

O processo de aprendizagem é cognitivo, racional, emocional e motivacional, com objetivos de adaptação, mudanças e conscientização. Centralizado nas relações interpessoais, contendo o desenvolvimento de habilidades intergrupais (Araújo, 2006, p. 119).

Com finalidade de cumprir as etapas do processo de aprendizagem a elaboração dos programas de treinamento e desenvolvimento será realizado em 04 (quatro) etapas: Diagnose, Planejamento, Implementação e Avaliação.

Diagnóstico

- Identificar as lacunas de conhecimento, habilidades e competências que os colaboradores terceirizados precisam preencher para realizar suas atividades.
- Definir os objetivos gerais que deverão ser alcançados com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços e das pessoas na instituição.
- Verificar junto aos gestores dos contratos terceirizados o desempenho dos colaboradores terceirizados e identificar as áreas com maior necessidade de treinamento.
- Revisar as atividades desenvolvidas descritas nas Instruções Normativas (SAEB) e as responsabilidades dos terceirizados para determinar as competências essenciais e áreas de desenvolvimento.
- Coletar informações diretamente dos colaboradores terceirizados, através de entrevistas ou questionários, sobre suas necessidades e expectativas de treinamento.
- Definir o momento em que ocorrerá os programas de treinamento

Planejamento e Desenvolvimento dos Programas de Treinamento e Capacitação

- Desenvolver conteúdos específicos para as áreas identificadas no diagnóstico, considerando aspectos técnicos, comportamentais e de integração institucional, garantindo a relevância e a aplicabilidade dos conteúdos.
- Adotar metodologias ativas de aprendizagem, como oficinas, treinamentos online, sessões práticas de estudo de casos, gameficação, entre outros.
- Utilizar plataformas de ensino a distância e outras tecnologias educacionais para

ampliar o alcance e a flexibilidade dos treinamentos.

- Incluir os eixos formativos das trilhas de aprendizagem desenvolvidos pela PGDP.
- Definir a carga horária e periodicidade dos cursos oferecidos que atenda às disponibilidades dos colaboradores terceirizados, evitando conflitos com suas atividades laborais.
- Garantir que todos os recursos necessários, como humano, material e financeiro para a implementação do programa estejam disponíveis e adequados.

Implementação

- Desenvolver um calendário de treinamentos, garantindo que as atividades sejam distribuídas ao longo do ano e compatíveis com os horários dos terceirizados.
- Apresentar e divulgar informações precisas acerca do conteúdo do programa de treinamento, eliminando barreiras de comunicação.
- Estabelecer uma comunicação direta, incentivando a participação dos terceirizados em eventos e atividades da universidade, promovendo um ambiente inclusivo.
- Alinhar os programas de Treinamento com as demandas da instituição, mantendo programas flexíveis que possam ser atualizados conforme necessário.

Avaliação

- Implementar mecanismos de monitoramento de cada etapa do processo.
- Verificar se os resultados alcançados estão em consonância com os objetivos determinados na etapa do diagnóstico.
- Estabelecer indicadores de desempenho, medindo a taxa de participação nos treinamentos, nível de satisfação dos colaboradores e o impacto na qualidade do trabalho. Realizar reuniões periódicas com os gestores para avaliação dos resultados e ajustes necessários ao programa.

Inclusão e Valorização

- Alinhar o programa de treinamento dos terceirizados com os programas de capacitação desenvolvidos pelas políticas de gestão de pessoas da UNEB, reforçando o seu papel na instituição.

- Criar um sistema de reconhecimento e premiação para os colaboradores que se destacarem nos programas de treinamento.
- Emitir certificado de conclusão nos programas treinamento.
- Assegurar a sustentabilidade do programa por meio de alocação de recursos orçamentários e de parcerias estratégicas.

Parcerias Internas e Externas

- Estabelecer um comitê com representantes das Pró-Reitorias de Administração, Gestão de Pessoas, e Extensão para coordenar as ações.
- Assegurar que as empresas terceirizadas possa garantir a participação dos colaboradores nos programas de treinamento e capacitação.
- Envolver a Secretária de Administração do Estado (SAEB) para possibilitar a ampliação do plano de intervenção a partir do compartilhamento de recursos e expertise.

Considerações Finais

O Plano de Intervenção é um guia prático resultante dessa pesquisa. Ele visa contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores terceirizados, promovendo um ambiente mais integrado e contribuindo para a melhoria dos serviços prestados pela universidade.

ANEXOS

Anexo 01 - ESPECIFICAÇÃO DO OBJETO

OBJETO	ESPECIFICAÇÕES	FONTE
COPEIRAGEM	1. O serviço de copa e cozinha compreende as atividades relativas ao preparo de alimentos e a sua distribuição, inclusive a seleção de insumos, além da limpeza dos locais de trabalho, utensílios e equipamentos utilizados, dentre outras tarefas de natureza correlata.	Instrução Normativa nº 007/2011 (SAEB)
	2. Os serviços devem ser executados em conformidade com as normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio-ambiente que regulamentam a atividade, em especial as editadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.	
CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	1. O serviço de conservação e limpeza compreende as atividades relativas ao asseio e à conservação dos prédios públicos e das áreas limítrofes, englobando: coleta e remoção de resíduos; aplicação de ceras industriais, conservantes, lustradores e limpadores em móveis e pisos; retirada de pó ou varrição de pisos, carpetes e tapetes; coleta e remoção de material orgânico e inorgânico, papéis e detritos em áreas pavimentadas ou não pavimentadas; coleta e remoção de papéis usados; colocação de desodorizadores, aplicação de detergentes, lavagem e higienização em geral; retirada de resíduos dos vidros das portas e janelas, dentre outras tarefas de natureza correlata, visando à obtenção de adequadas condições de salubridade e higiene.	Instrução Normativa nº 009/2011 (SAEB)
	2. Os serviços devem ser executados mediante a utilização de produtos adequados e em conformidade com as normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio-ambiente que regulamentam a atividade, em especial as editadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA.	
SUPORTE ADMINISTRATIVO E APOIO OPERACIONAL	1. O serviço terceirizado de suporte administrativo e operacional a prédios públicos compreende as atividades de recepção, controle de acesso de pessoas, de veículos e de bens móveis, conservação e manutenção de áreas verdes e agrícolas e cuidados com semoventes, bem como a operação de equipamentos, máquinas e utensílios.	Instrução Normativa nº 032/2020 (SAEB)
	2. Os serviços devem ser executados em conformidade com as normas de segurança, higiene, qualidade e proteção às pessoas, aos bens e ao meio-ambiente, pertinentes à atividade.	
VIGILÂNCIA E SEGURANÇA PATRIMONIAL PRESENCIAL	1. Os serviços de vigilância e segurança patrimonial têm como objetivo elidir a prática de atos danosos ao patrimônio público, bem como proporcionar segurança aos usuários do serviço público e servidores.	Instrução Normativa nº 011/2011 (SAEB)
	2. O serviço de vigilância e segurança patrimonial presencial caracteriza-se pela presença ostensiva de vigilantes, devidamente fardados, armados ou não, em locais de maior exposição ao risco de ocorrências de furto, roubo e outros eventos.	
	3. Os serviços devem ser executados por profissionais que possuam qualificação técnica compatível com as atividades que lhes forem incumbidas, atuando sob inteira responsabilidade da contratada, que deve orientá-los quanto às suas obrigações e afazeres, atendidos, durante todo o prazo de vigência do contrato, os requisitos do art. 16 da Lei no 7.102, de 20 de junho de 1983.	
MANUTENÇÃO PREDIAL	1. O serviço terceirizado de manutenção predial consiste na manutenção e reparo das edificações e de equipamentos, visando à preservação do patrimônio, à garantia do funcionamento das instalações e à incolumidade dos que nelas trabalham ou circulam.	Instrução Normativa nº 019/2016 (SAEB)
	2. Os serviços devem ser executados em conformidade com as normas de segurança, higiene, qualidade e proteção às pessoas, aos bens e ao meio-ambiente, pertinentes à atividade.	
SUPORTE DE TRANSPORTE (CONDUÇÃO E CONSERVAÇÃO DE VEÍCULOS)	1. O serviço de transporte consiste na operacionalização da frota de veículos dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, compreendendo a condução de pessoas, semoventes, bens e equipamentos, e as atividades de conservação dos veículos automotores utilizados.	Instrução Normativa nº 009/2012 (SAEB)
	2. Os serviços devem ser executados em conformidade com as normas de segurança, higiene, qualidade e proteção às pessoas, aos bens e ao meio-ambiente, pertinentes à atividade, em especial as previstas na Lei no 9.503, de 23 de setembro de 1997 (Código de Trânsito Brasileiro), na Resolução no 168, de 14 de dezembro de 2004, do Conselho Nacional de Trânsito – CONTRAN, e legislação correlata.	
	3. Posto de Transporte: Ter informação inserida na Carteira Nacional de Habilitação de que exerce atividade remunerada ao veículo (art. 147, §4º do CTB);	
	4. Posto de Transporte Executivo: Possuir conhecimento para dirigir e manobrar veículos executivos, transportar autoridades em visita, em atividade oficial ou protocolar, zelando pela sua segurança; realizar verificações e manutenções básicas do veículo e utilizar equipamentos e dispositivos especiais, apresentando domínio técnico no manejo dos equipamentos sob sua guarda, tais como, software de navegação, entre outros; dispor de capacidade de comunicação, com desenvoltura, no desempenho de suas atividades, atuando com discrição compatível às suas atribuições. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente, utilizando vestimentas adequadas.	
	5. Posto de Transporte e Transporte Executivo: Ter concluído o ensino fundamental; ter experiência comprovada na função de, no mínimo, 06 (seis) meses; ter idade mínima de 21 (vinte e um) anos completos; ter certificação de participação em curso de direção defensiva e de primeiros socorros, emitido por instituições devidamente habilitadas e reconhecidas pelo órgão de trânsito;	
	6. Posto de Transporte e Transporte Executivo: Ter concluído o ensino fundamental; ter experiência comprovada na função de, no mínimo, 06 (seis) meses; ter idade mínima de 21 (vinte e um) anos completos; ter certificação de participação em curso de direção defensiva e de primeiros socorros, emitido por instituições devidamente habilitadas e reconhecidas pelo órgão de trânsito;	
	7. Posto de Supervisão: Ser portador da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) de categoria "B", no mínimo; 8. ter concluído o ensino médio; 9. ter idade mínima de 21 (vinte e um) anos completos.	

Anexo 02 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS POR POSTO DE SERVIÇO TERCEIRIZADO

POSTO	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	FONTE
SERVIÇO DE GARÇOM	Servir alimentos e bebidas	Instrução Normativa nº 007/2011 (SAEB)
SERVIÇO DE COPA	Preparar e servir bebidas (café, chá, suco), lanches, pequenas refeições; proceder o aquecimento de alimentos; operar eletrodomésticos e outros equipamentos e utensílios; lavar, manualmente ou por meios mecânicos, louças, talheres e utensílios; receber e examinar o material destinado à preparação de alimentos e de bebidas e os acondicionar em recipientes adequados; manter e zelar pela conservação dos equipamentos e utensílios utilizados; efetuar o controle do material existente no setor, discriminando-o por peças e respectivas quantidades, para manter o estoque e evitar extravios; executar os serviços de limpeza e conservação da copa; zelar pela ordem, higiene e segurança no ambiente de trabalho; executar outras atividades correlatas.	
SERVENTE	Executa as tarefas de asseio e higienização de materiais, equipamentos, prédios públicos e áreas limítrofes.	Instrução Normativa nº 009/2011 (SAEB)
CABO DE TURMA	Coordena a execução dos trabalhos das equipes; controla os padrões produtivos do serviço; inspeciona a qualidade dos materiais e insumos utilizados; dá orientações sobre a especificação, fluxo e movimentação dos materiais e sobre medidas de segurança dos locais e equipamentos utilizados.	
SUPERVISOR	Supervisiona a execução dos serviços nas contratações de grande vulto.	
VIGILANTE DIURNO/NOTURNO	Comunicar imediatamente ao contratante qualquer anormalidade verificada, para que sejam adotadas as providências de regularização necessárias; observar a movimentação de indivíduos suspeitos, adotando as medidas de segurança adequadas a cada situação específica; permitir o ingresso e a permanência nas instalações do contratante somente de pessoas previamente autorizadas e identificadas; fiscalizar a entrada e saída de veículos; registrar em livro de ocorrências todas as informações, bem como eventual anomalia observada nas instalações e em suas imediações; observar o livro de ocorrências quando do início dos serviços para conhecimento dos registros lançados no turno anterior; colaborar com as Polícias Civil e Militar nas ocorrências de ordem policial; impedir o ingresso de vendedores, ambulantes e assemelhados às instalações do contratante, sem que estes estejam devida e previamente autorizados; impedir a aglomeração de pessoas junto ao Posto; impedir todo e qualquer tipo de atividade comercial irregular nas instalações do contratante; impedir a utilização do Posto para guarda de objetos estranhos ao local; verificar as dependências das instalações do contratante, adotando os cuidados e providências para ao perfeito desempenho de suas funções e para a manutenção da tranquilidade.	Instrução Normativa nº 011/2011 (SAEB)
RONDA MOTORIZADA DIURNO/NOTURNO	Comunicar imediatamente ao contratante qualquer anormalidade verificada, para que sejam adotadas as providências de regularização necessárias; observar a movimentação de indivíduos suspeitos, adotando as medidas de segurança adequadas a cada situação específica; permitir o ingresso e a permanência nas instalações do contratante somente de pessoas previamente autorizadas e identificadas; registrar em livro de ocorrências todas as informações, bem como eventual anomalia observada nas instalações e em suas imediações; observar o livro de ocorrências quando do início dos serviços para conhecimento dos registros lançados no turno anterior; colaborar com as Polícias Civil e Militar nas ocorrências de ordem policial; impedir o ingresso de vendedores, ambulantes e assemelhados às instalações do contratante, sem que estes estejam devida e previamente autorizados; impedir todo e qualquer tipo de atividade comercial irregular nas instalações do contratante.	

POSTO	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	FONTE
TRANSPORTE e TRANSPORTE EXECUTIVO	<p>Conduzir os veículos da frota do órgão ou entidade contratante ou que estejam a seu serviço, realizando o transporte de pessoas, semoventes, bens ou equipamentos, acompanhando, quando for o caso, o carregamento, orientando sua arrumação no veículo e orientando, também, a descarga do material transportável, a fim de evitar acidentes; manter o veículo em condições adequadas de conservação e limpeza; manejar, quando necessário, equipamentos e dispositivos especiais, tais como sinalizador sonoro e/ou luminoso, software de navegação e outros; realizar verificações básicas no veículo, bem como nos equipamentos e dispositivos especiais; manter o veículo suficientemente abastecido, de acordo com as normas de abastecimento de veículos oficiais; vistoriar os veículos, verificando o seu estado geral de funcionamento e inspecionando, especialmente, os componentes de segurança; realizar, diariamente, a checagem dos níveis do fluido de freio, líquido de arrefecimento, combustível, água dos limpadores dos vidros, o fluido de direção hidráulica, quando for o caso, o óleo do motor, a pressão dos pneus e o funcionamento das lâmpadas; portar documentação válida do veículo, comunicando ao supervisor a iminência do vencimento do CRLV, e verificar a documentação das cargas, quando for o caso; realizar, conforme previsto no manual do proprietário, a checagem da bateria, do filtro de ar, da parte elétrica e dos fusíveis; comunicar ao supervisor as falhas constatadas e solicitar os reparos necessários para assegurar o perfeito funcionamento do veículo; preencher, diariamente, o Boletim do Veículo (BV), registrando todas as informações concernentes à entrada e saída dos veículos, à avaliação do estado geral destes e a quantificação e qualificação das atividades realizadas; cumprir todas as normas da legislação de trânsito e portar-se sempre de maneira defensiva na condução do veículo; responsabilizar-se por toda e qualquer infração de trânsito que cometer; comunicar, imediatamente, ao supervisor sobre eventuais multas ou quaisquer outras apenações por infração de trânsito; proceder, em caso de acidente, conforme o previsto na legislação de trânsito e adotar todas as providências determinadas pela autoridade de trânsito e/ou policial, comunicando imediatamente o fato ao supervisor; solicitar o comparecimento da autoridade de trânsito ou da perícia, se for o caso, para lavrar o correspondente Boletim de Ocorrência – BO nas situações de acidentes ou colisões, mesmo que outro veículo envolvido tenha cobertura de seguro de responsabilidade civil facultativo ou que seu condutor se declare culpado pelo acidente; manter o sigilo sobre informações que, em decorrência de suas atribuições, porventura venha a tomar conhecimento; observar com rigor os limites de velocidade das vias; não entregar a direção do veículo a condutores estranhos ao serviço; utilizar o veículo oficial somente para executar atividades inerentes ao serviço; respeitar os limites do veículo, quanto a sua capacidade de passageiros e de carga e demais restrições e orientações previstas no manual do proprietário; executar demais atividades correlatas necessárias.</p>	Instrução Normativa nº 009/2012 (SAEB)
SUPERVISOR	<p>Planejar e acompanhar a execução dos serviços de transporte, responsabilizando-se pela logística de atuação dos condutores de veículos e gerenciamento dos roteiros; acompanhar e orientar os serviços desenvolvidos pelos condutores de veículos, definindo as prioridades de trabalho, visando otimizar a utilização do tempo, dos recursos humanos e dos veículos; checar e inspecionar a documentação dos condutores e dos veículos; inspecionar e controlar as condições de trafegabilidade dos veículos; programar e supervisionar os horários de saída, retorno, manutenção e abastecimento dos veículos; comunicar ao contratante eventuais acidentes e demais ocorrências verificadas no curso da execução dos serviços, bem como quaisquer anormalidades constatadas, inclusive avarias, multas e outras penalidades; verificar o uso adequado dos uniformes pelos profissionais designados para os postos de serviço; programar a higienização e conservação dos veículos; assegurar a manutenção da qualidade dos serviços prestados; apurar danos, irregularidades e conflitos decorrentes da atuação dos profissionais designados para atuar nos postos de serviço, informando ao contratante as ações adotadas e resultados obtidos; controlar e fornecer ao contratante os relatórios de quilometragem e de consumo de combustível; executar demais atividades correlatas necessárias.</p>	

POSTO	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	FONTE
ELETRICISTA DE ALTA TENSÃO	Executa serviços elétricos; realiza instalação de distribuição de alta tensão; monta e repara instalações elétricas e equipamentos; executa outras atividades correlatas.	Instrução Normativa nº 019/2016 (SAEB)
BOMBEIRO HIDRÁULICO	Instala, define traçados e dimensiona tubulações; especifica, quantifica e inspeciona materiais; realiza pré-montagem; faz manutenções em equipamentos e acessórios hidráulicos; realiza testes operacionais de pressão de fluidos e testes de estanqueidade; executa outras	
CARPINTEIRO	Executa trabalhos de carpintaria; efetua reparos de móveis, portas, divisórias, telhados, forros e objetos de madeira; executa outras atividades correlatas.	
SERRALHEIRO	Executa trabalhos de serralheria; confecciona, repara e instala peças e elementos diversos em chapas de metal; fabrica ou repara caldeiras, tanques, reservatórios e outros recipientes de chapas de aço; recorta, modela e trabalha barras perfiladas de materiais ferrosos e não ferrosos para produzir esquadrias, portas, grades,	
PINTOR	Executa trabalhos de pintura, com remoção, preparação da superfície, aplicação de tinta e correlatos em portas, paredes, pisos, forros e móveis; executa outras atividades correlatas.	
PEDREIRO	Executa pequenos reparos na estrutura física dos prédios; executa outras atividades correlatas.	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	Executa atividades auxiliares e acessórias de manutenção e reparo em prédios públicos.	
PORTARIA	Controla o fluxo de pessoas, identificando, orientando e encaminhando-as, se previamente autorizadas, para os lugares desejados; opera equipamentos de controle de acesso, inclusive por meios eletrônicos; fiscaliza a entrada e a saída de veículos nas instalações, identificando o motorista, anotando a placa do veículo e mantendo o controle dos portões; executa outras atividades correlatas.	Instrução Normativa nº 032/2020 (SAEB)
RECEPÇÃO III	Realiza a recepção e atendimento telefônico, possuindo formação de ensino médio e certificação em curso de informática.	
RECEPÇÃO IV	Realiza a recepção e atendimento telefônico, possuindo formação de ensino superior incompleto, certificação em curso de informática e conhecimento básico em uma língua estrangeira.	
RECEPÇÃO V	Realiza a recepção e atendimento telefônico, possuindo formação de ensino superior completo, certificação em curso de informática e conhecimento básico em uma língua estrangeira.	
RECEPÇÃO VI	Realiza a recepção e atendimento telefônico, possuindo formação de ensino superior completo, certificação em curso de informática, e estando habilitado a expressar-se em uma língua estrangeira.	
TELEFONISTA	Atende, transfere, cadastra e completa chamadas telefônicas locais, nacionais e internacionais, operando mesa telefônica ou outros aparelhos; executa outras atividades correlatas.	
TRATORISTA	Opera, ajusta e prepara máquinas e implementos agrícolas, realizando a manutenção em primeiro nível e observando as medidas de segurança pertinentes; executa outras atividades correlatas.	
TRATADOR DE ANIMAIS	Limpa os recintos dos animais; distribui os alimentos, limpa utensílios utilizados na rotina, auxilia no manejo, contenção e transporte de animais.	
ENCARREGADO DE CAMPO	Planta, mantém e conserva gramados e áreas de cultivo em campos agropecuários, limpa, higieniza e mantém recintos de animais, como currais, galinheiros, gaiolas e biotérios e seus equipamentos e utensílios, distribui alimentos e auxilia na <u>prevenção de doenças em animais.</u>	
AUXILIAR DE JARDINAGEM	Executa os serviços de irrigação ou regaço de áreas verdes, inclusive as compreendidas no interior dos prédios; realiza a completa manutenção da grama, árvores, flores e arbustos, erradicando ervas rasteiras, efetuando cortes e aterros, assim como a remoção, aplicação de terra vegetal ou adubos orgânicos; faz a limpeza, capinagem e roçagem das áreas verdes e a desobstrução de calhas de águas pluviais ao longo dos taludes; destina os detritos ao depósito de lixo; executa outras atividades correlatas	



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: TERCEIRIZAÇÃO: A IMPESSOALIDADE DO CARGO E A PROBLEMATIZAÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR.

Pesquisador: MARIA CRISTINA SANTOS COELHO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 74984023.3.0000.0057

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.593.793

Apresentação do Projeto:

O projeto é vinculado ao Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), da UNEB de Salvador.

Desenho informado pela autora em 13 de dezembro de 2023:

“A pesquisa tem como objetivo analisar a qualificação dos colaboradores vinculados as empresas terceirizadas de mão de obra e os seus reflexos nas Instituições de Ensino Superior. Pretende-se levantar e discutir a situação no desenvolvimento das atividades meio da Universidade, através da análise da formação acadêmica frente as atividades desenvolvidas pelos colaboradores terceirizados. A pesquisa visa demonstrar a problemática da temporalidade dos postos de trabalho e a importância da qualificação continuada para o desenvolvimento eficaz das atividades administrativas. A Universidade do Estado da Bahia é a maior instituição pública de ensino superior da Bahia, presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema de multicampi. Atualmente, a universidade disponibiliza mais de 150 (cento e cinquenta) opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação, oferecidos nos 29 (vinte e nove) Departamentos. Com apoio de sua comunidade acadêmica, dos muitos parceiros e da sociedade, a UNEB reafirma, a cada dia, seu

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br **CEP:** 40.460-120
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 6.593.793

compromisso de continuar trilhando o caminho que alia a excelência acadêmica à sua missão social, contribuindo, assim, para o desenvolvimento socioeducacional e econômico da Bahia e do país. (site institucional da Uneb-2020). Para que o processo de excelência acadêmica e geração de conhecimento ocorra, é necessário que muitas outras atividades sejam realizadas concomitantemente com a atividade fim, como atividades administrativas, jurídicas, limpeza, segurança, manutenção entre outras a serem especificadas ao longo da pesquisa. A Universidade do Estado da Bahia tem como seu objetivo principal: Promover a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público (Estatuto da UNEB - 2012). A Instituição tem como marco no seu objetivo principal a formação do cidadão, desenvolvendo, dessa forma, o conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão. Os assuntos ligados à sua administração permeiam a atividade meio da Universidade, não compondo, dessa forma, o seu objetivo principal. Em regra geral, na definição da Terceirização consiste na transferência de um determinado serviço a outra pessoa ou empresa que possua o domínio intelectual e maior especialização daquela atividade que não faz parte da atividade principal da empresa contratante. Nessa seara, esta pesquisa surge da observação do quantitativo de colaboradores vinculados a empresas de terceirização de mão de obra no quadro de prestadores de serviços no âmbito da Universidade do Estado da Bahia, contando hoje, com mais de 900 (novecentos) terceirizados, distribuídos em postos de serviços vinculados a 11 (onze) empresas contratadas pela Instituição. Bem como, a preferência do tema advém da minha experiência de 7 (sete) anos na Pró Reitoria de Administração exercendo minhas atividades no setor de Coordenação e Acompanhamentos de Contratos, dentre desses contratos havendo o maior volume os contratos de terceirização de mão de obra. Atualmente, estou lotada na Pro Reitoria de Gestão de Pessoas no setor de Carreiras interligado ao setor de Capacitação o que motivou a pesquisar a busca de soluções na qualificação da prestação dos serviços terceirizados visto a rotatividade dos postos de serviços e a precariedade do vínculo trabalhista.”.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Ofertar um termo de referência como proposição de programa de formação continuada para os

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br **CEP:** 40.460-120
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 6.593.793

colaboradores terceirizados.

Objetivo Secundário:

Identificar as bases normativas e conceituais referente a contratação dos colaboradores terceirizados como fundamento para a elaboração do termo de referência.

Organizar a estrutura teórico-metodológica e prática de programa de formação continuada em serviço para colaboradores terceirizados da Pro Reitoria de Administração da UNEB.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Vale à informação, de forma geral, que o risco mencionado na Plataforma Brasil se enquadra intimamente com a vulnerabilidade do participante. Essas possibilidades trazem uma perspectiva de ação nas varias áreas inerentes à vida do ser humano, incluindo a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural, espiritual e profissional do ser humano, em qualquer pesquisa e dela decorrente.

Comentário sobre os riscos na 2ª versão do projeto: A pesquisadora retirou a participação de humanos e optou por dados secundários (leis, contratos e normativas), além de modificar os objetivos que retira os riscos para participantes.

Benefícios:

Segundo a normativa o benéfico de uma pesquisa deve contribuir para a melhoria da atividade estudada de alguma forma, sendo diretamente ao participante da pesquisa ou indiretamente propondo melhorias nos processos que envolvem a formação da atividade.

Comentário sobre os benefícios na 2ª versão do projeto: A Pesquisadora registra dentro da eticidade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa relevante e exequível.

A metodologia proposta bem como o cronograma são compatíveis com os objetivos propostos no projeto.

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,

Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br **CEP:** 40.460-120

UF: BA **Município:** SALVADOR

Telefone: (71)3612-1330

Fax: (71)3612-1300

E-mail: cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 6.593.793

Vale o lembrete que se encontrar inadequações nos estudos deve-se propor melhorias sem peiorar as instituições estudadas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Na perspectiva da eticidade, conforme segue:

- 1 – Termo de compromisso do pesquisador responsável: Apresentado em conformidade;
- 2 – Termo de confidencialidade: Em conformidade;
- 3 – A autorização institucional da proponente: Em conformidade;
- 4 – A autorização da instituição coparticipante: Enviada assinada pela Pró-reitora de Administração – aceita;
- 5 - Folha de rosto: Aceita;
- 6 – Modelos dos TCLEs: Dispensado por coletar dados secundários.
- 7 – Modelo do Assentimento: Dispensado por coletar dados secundários;
- 8 – Declaração de concordância com o desenvolvimento do projeto de pesquisa: Em conformidade;
- 9 – Termo de concessão: Aceito;
- 10 - Termo de compromisso para coleta de dados em arquivos: Em conformidade;

Recomendações:

Recomendamos ao pesquisador atenção aos prazos de encaminhamento dos relatórios parcial e/ou final. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos participantes, respeitando os princípios da autonomia, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade.

Considerações Finais a critério do CEP:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos sujeitos da pesquisa tendo respeitado os princípios da autonomia dos participantes da pesquisa, da beneficência, não maleficência, justiça e

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br **CEP:** 40.460-120
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 6.593.793

equidade. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.74984023.3.0000.0057

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2080442.pdf	13/12/2023 09:10:13		Aceito
Outros	Termo_de_compromisso_para_coleta_d e_dados.pdf	13/12/2023 09:09:23	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2080442.pdf	07/12/2023 12:47:12		Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	07/12/2023 12:46:33	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2080442.pdf	26/11/2023 14:27:38		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	justificativa_ausencia_TCLE.pdf	26/11/2023 14:26:53	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_de_pesquisa.pdf	26/11/2023 14:18:58	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	26/11/2023 14:18:02	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	26/11/2023 14:15:29	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2080442.pdf	16/11/2023 09:44:45		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	17/10/2023 14:13:39	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_de_pesquisa.pdf	17/10/2023 13:32:19	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	17/10/2023 13:31:00	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Orçamento	planilha_orcamentaria.pdf	17/10/2023 13:29:51	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Declaração de concordância	Declaracao_de_concordancia_como_de_senvolvimento_do_projeto_de_pesquisa.pdf	17/10/2023 13:29:14	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br **CEP:** 40.460-120
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br



Continuação do Parecer: 6.593.793

Declaração de Pesquisadores	Termo_de_confidencialidade.pdf	17/10/2023 13:29:02	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_compromisso_do_pesquisador.pdf	17/10/2023 13:28:49	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_concessao.pdf	17/10/2023 13:27:00	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_institucional_da_coparticipante.pdf	17/10/2023 13:26:42	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_institucional_da_proponente.pdf	17/10/2023 13:26:30	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	17/10/2023 13:13:14	MARIA CRISTINA SANTOS COELHO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SALVADOR, 20 de Dezembro de 2023

Assinado por:
Aderval Nascimento Brito
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes 1122, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,
Bairro: Água de Meninos - site www.cep.uneb.br **CEP:** 40.460-120
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3612-1330 **Fax:** (71)3612-1300 **E-mail:** cepuneb@uneb.br/www.cep.uneb.br