



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

DISSERTAÇÃO

**A INVISIBILIDADE SOCIAL DOS PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS NO IFAP –
CAMPUS MACAPÁ: IMPACTOS E PROPOSTAS PARA REDUZIR A
PRECARIZAÇÃO E PROMOVER A VALORIZAÇÃO DESSE COLETIVO**

ROSA MARIA ALVES DA SILVA

2025



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**A INVISIBILIDADE SOCIAL DOS PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS NO IFAP –
CAMPUS MACAPÁ: IMPACTOS E PROPOSTAS PARA REDUZIR A
PRECARIZAÇÃO E PROMOVER A VALORIZAÇÃO DESSE COLETIVO**

ROSA MARIA ALVES DA SILVA

Sob a orientação da professora

Dr^a. Maria Cristina Drumond e Castro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do título de mestre no curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ, julho de 2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586i Silva, Rosa Maria Alves da , 1982-
A invisibilidade social dos profissionais
terceirizados no ifap - campus macapá: impactos e
propostas para reduzir a precarização e promover a
valorização desse coletivo / Rosa Maria Alves da
Silva. - Seropédica - RJ, 2025.
152 f.: il.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de pós-graduação em gestão
e estratégia Mestrado profissional em gestão e
estratégia, 2025.

1. Terceirização do trabalho. 2. Precarização. 3.
Invisibilidade social. I. Castro, Maria Cristina
Drumond e, 1960-, orient. II Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro. Programa de pós-graduação em
gestão e estratégia Mestrado profissional em gestão e
estratégia III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



TERMO N° 580 / 2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

N° do Protocolo: 23083.036431/2025-01

**Seropédica-RJ, 08 de julho
de 2025.**

ROSA MARIA ALVES DA SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 02/07/2025.

Prof(a). Dr(a). Maria Cristina Drumond e Castro
Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno/UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Paulo Lourenço Domingues Junior
Membro Interno/UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Romaro Antonio Silva
Membro Externo/IFAP

Prof(a). Dr(a). Tatiana Dornelas de Oliveira
Mendes Membro Externo/UFJF

(Assinado digitalmente em 09/07/2025 14:34)

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 2342522

(Assinado digitalmente em 09/07/2025 17:44)

PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 1527717

(Assinado digitalmente em 09/07/2025 09:01)

TATIANA DORNELAS DE OLIVEIRA MENDES
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 084.403.906-37

(Assinado digitalmente em 08/07/2025 22:14)

ROMARO ANTONIO SILVA
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 096.006.596-21

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **580**, ano: **2025**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **08/07/2025** e o código
de verificação: **8db4ac5faa**

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa:

Aos trabalhadores terceirizados do IFAP – Campus Macapá,
cujas mãos sustentam diariamente nossa instituição.

Sei bem o peso de suas jornadas e a importância de seu trabalho,
muitas vezes invisível, mas essencial.

E aos meus três grandes motivos para seguir em frente:

Matheus Henrique, Eric Felipe e Miguel -

é por vocês que me levanto todos os dias,

persisto nos desafios e busco ser não apenas uma pesquisadora,
mas a melhor versão de mim mesma.

Esta conquista é nossa!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão, primeiramente a Deus, pela força, saúde e resiliência que me sustentaram em cada etapa desta jornada. Sem Sua graça, nenhum destes passos teria sido possível.

Meu sincero reconhecimento a todos que tornaram esta pesquisa viável: aos valorosos trabalhadores terceirizados que generosamente compartilharam suas experiências – sem suas vozes e histórias, este estudo não teria vida. Aos alunos, fiscais de contrato e gestores que dedicaram seu tempo e insights para enriquecer esta investigação, oferecendo perspectivas fundamentais para a compreensão da realidade estudada.

À professora Maria Cristina Drumond, minha orientadora, pela paciência infinita, pela sabedoria compartilhada e pelo incansável apoio em cada desafio enfrentado. Seu rigor acadêmico e comprometimento foram faróis em minha trajetória.

Aos meus colegas do mestrado, pelas trocas intelectuais que enriqueceram meu caminho, pelo incentivo constante quando os obstáculos pareciam intransponíveis e pela cumplicidade nos momentos de dúvida. Aos meus queridos companheiros do almoxarifado do IFAP, cujo apoio cotidiano foi meu alicerce nos dias mais desafiadores, e aos meus chefes, pela compreensão e flexibilidade que tanto me ajudaram.

Ao IFAP, instituição que não apenas me abriu as portas do crescimento acadêmico e profissional, mas também foi o palco desta importante investigação. À UFRRJ, pelos professores excepcionais que expandiram meus horizontes teóricos e metodológicos.

Um agradecimento especial ao meu marido, Pablo Ruam, que com paciência infinita e apoio incondicional me lembrou diariamente do meu potencial, mesmo quando eu mesma não conseguia vê-lo.

Por fim, mas com todo o meu coração, à minha família, que enxugou minhas lágrimas, transformou minhas noites sem dormir em força e me mostrou que cada desafio valia a pena. E aos meus amigos, que nos anos difíceis de 2023 a 2025 foram meus anjos, me lembrando que eu era capaz. Esta conquista não é só minha - é de todos que acreditaram em mim quando eu precisava emprestar sua fé.

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

SILVA, Rosa Maria Alves da. **A invisibilidade social dos profissionais terceirizados no IFAP – Campus Macapá: impactos e propostas para reduzir a precarização e promover a valorização desse coletivo**. 2025. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ, 2025.

A presente pesquisa teve como objetivo investigar as condições de trabalho dos terceirizados no IFAP – Campus Macapá e analisar como essas condições afetam sua qualidade de vida e desempenho profissional, com base em 15 entrevistas realizadas junto a 8 profissionais terceirizados (das áreas de limpeza, segurança e almoxarifado), 2 fiscais de contrato, 2 gestores e 3 alunos. A motivação para este estudo surgiu da experiência profissional da pesquisadora ao longo de 12 anos na instituição, observando as dinâmicas e desafios enfrentados pelos trabalhadores terceirizados. A revisão de literatura foi fundamentada em Costa (2008; 2017), Celeguim e Roesler (2009), e Frota (2017). A pesquisa explora o fenômeno da invisibilidade social, recorrente em diversas esferas da sociedade contemporânea, especialmente no contexto dos trabalhadores terceirizados, muitas vezes negligenciados apesar de sua importância para o funcionamento das organizações. Druck (2016) destaca que grande parte dos estudos sobre terceirização foca nas regulamentações legais, enquanto as condições vividas pelos trabalhadores são pouco exploradas. Na era da terceirização, a precarização das condições de trabalho tem sido uma preocupação constante, levando à insegurança social (Dos Reis, 2019). Este estudo, de natureza aplicada e exploratória, buscou compreender os fatores que contribuem para a precarização das condições de trabalho dos terceirizados no IFAP - Campus Macapá e analisar como eles impactam sua qualidade de vida e visibilidade social. A pesquisa combinou métodos bibliográficos, levantamento de campo e estudo de caso, abrangendo os 15 participantes citados. A amostra foi representativa dos setores onde os terceirizados atuam, permitindo identificar os principais desafios enfrentados. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016), com apoio do *software* IRaMuTeq, que categorizou os resultados em seis classes temáticas: 1) Valorização e respeito no ambiente de trabalho; 2) Condições e benefícios no ambiente de trabalho; 3) Gestão e fiscalização de contratos; 4) Percepção dos alunos sobre o tratamento recebido; 5) Integração e visibilidade dos terceirizados; 6) Comunicação e efetividade na fiscalização. Como resultados, identificou-se que 7 dos 8 terceirizados relataram tratamento discriminatório, enquanto ambos os fiscais apontam falhas na comunicação institucional. A pesquisa possibilitou a elaboração de um Relatório Técnico Conclusivo (RTC) com proposições concretas, como a implementação de ferramentas de comunicação eficaz baseadas nos relatos dos participantes, estratégias de integração e visibilidade dos terceirizados (incluindo a criação de espaços adequados para descanso e alimentação, demandada por 90% deles), e a inclusão dessas discussões no Planejamento Institucional (PDI), reforçando a importância desses trabalhadores e promovendo respeito e dignidade no ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Terceirização (*outsourcing*), precarização do trabalho, invisibilidade social.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the working conditions of outsourced workers at IFAP – Macapá Campus and analyze how these conditions affect their quality of life and professional performance. The research is based on 15 interviews conducted with 8 outsourced professionals (from cleaning, security, and warehouse sectors), 2 contract inspectors, 2 managers, and 3 students. The motivation for this study arose from the researcher's 12 years of professional experience at the institution, observing the dynamics and challenges faced by outsourced workers. The literature review was based on Costa (2008; 2017), Celeguim and Roesler (2009), and Frota (2017). The research explores the phenomenon of social invisibility, which is recurrent in various spheres of contemporary society, especially in the context of outsourced workers, who are often neglected despite their importance to organizational functioning. Druck (2016) emphasizes that most studies on outsourcing focus on legal regulations, while the lived experiences of workers remain underexplored. In the outsourcing era, the precariousness of working conditions has been a persistent concern, leading to social insecurity (Dos Reis, 2019). This applied and exploratory study sought to understand the factors contributing to the precarious working conditions of outsourced workers at IFAP – Macapá Campus and to analyze how these conditions impact their quality of life and social visibility. The research combined bibliographic methods, fieldwork, and a case study, covering the 15 participants mentioned. The sample was representative of the sectors in which the outsourced workers operate, allowing the identification of the main challenges they face. Data were analyzed using content analysis (Bardin, 2016), with support from the IRaMuTeQ software, which categorized the results into six thematic classes: (1) Appreciation and respect in the workplace; (2) Working conditions and benefits; (3) Contract management and oversight; (4) Students' perceptions of the treatment received; (5) Integration and visibility of outsourced workers; (6) Communication and effectiveness in supervision. The findings showed that 7 out of the 8 outsourced workers reported discriminatory treatment, while both contract inspectors pointed out failures in institutional communication. The study enabled the development of a Final Technical Report (RTC) with concrete proposals, such as the implementation of effective communication tools based on participants' reports, strategies for integration and visibility (including the creation of adequate spaces for rest and meals, a demand from 90% of them), and the inclusion of these discussions in the Institutional Development Plan (PDI), reinforcing the importance of these workers and promoting respect and dignity in the workplace.

Keywords: Outsourcing, labor precariousness, social invisibility.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de fatores que promovem a invisibilidade no trabalho.....	41
Quadro 2 – Resumo Classe.....	162
Quadro 3 – Resumo da Classe	365
Quadro 4 – Resumo da Classe	669
Quadro 5 – Resumo da Classe.....	272
Quadro 6 – Resumo da Classe	475
Quadro 7 – Resumo da Classe	579

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos participantes da entrevista.....	56
Tabela 2 – Função dos entrevistados.....	56
Tabela 3 – Tempo de serviço dos entrevistados por categoria.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da pesquisa.....	47
Figura 2 – Artigos pesquisados por bases	52
Figura 3 – Divisão do corpus em seis classes pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD).....	58
Figura 4 – Dendrograma da CHD (IRaMuTeQ) com 6 classes temáticas (cores) e distribuição de STs (tamanho dos ramos). 59	
Figura 5 – Nuvem de palavras das falas dos fiscais.....	82
Figura 6 – Nuvem de palavras das falas dos alunos	87
Figura 7 – Nuvem de palavras das falas dos gestores.....	92
Figura 8 – Nuvem de palavras dos terceirizados.....	100
Figura 9 – Rede de similitude dos termos das entrevistas com terceirizados IFAP.....	104
Figura 10 – Rede de similitude segmentada por grupos de atores no IFAP.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH-RS	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ANAMATRA	Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET/PA	Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONEP	Comissão Nacional de Ética Em Pesquisa
DL/200	Decreto-Lei 200/1967
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ETFAP	Escola Técnica Federal do Amapá
IFAP	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amapá
MEC	Ministério da Educação
NCST	Nova Central Sindical de Trabalhadores
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
RTC	Relatório Técnico Conclusivo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 BASE TEÓRICA	22
3 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO	30
3.1 Definição e contextualização.....	30
3.2 Precarização como fenômeno multidimensional.....	30
3.3 Precarização e terceirização no Brasil	31
3.4 A Corrosão do Caráter e a Precarização.....	32
3.5 Marco legal recente: avanços na proteção aos terceirizados.....	37
3.6 Invisibilidade do trabalho.	38
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
4.1 Classificação da pesquisa.	49
4.2 Universo e amostra da pesquisa	51
4.3 Procedimentos éticos a serem observados.....	51
4.4 Seleção dos participantes.....	53
5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
5.1 2ª Fase: Coleta de dados empíricos.	57
5.2 3ª Fase: Análise das entrevistas.	59
5.3 Falta de Comunicação e Impacto nas Relações de Trabalho.....	66
5.4 Crítica Institucional.	67
5.5 Transição.	67
5.6 Classe 6: Comunicação e Efetividade na Fiscalização.....	68
5.7 Tópico 2: Classes 2, 4 e 5.	71
5.8 Classe 4: Percepção dos Alunos sobre o Tratamento Recebido.....	75
5.9 Classe 5: Integração e Visibilidade dos Terceirizados.	78
5.10 Análise da especificidade dos grupos de entrevistados – Percepção dos fiscais entrevistados – Gestão e fiscalização de contratos.	81
5.11 Perspectiva do grupo de alunos entrevistados.....	86
5.12 Análise da nuvem de palavras – Grupo dos alunos.	88
5.13 Percepção dos gestores entrevistados.....	91
5.14 Análise da nuvem de palavras – Gestores.	94
6 ESPECIFICIDADE DOS TERCEIRIZADOS ENTREVISTADOS.....	97
6.1 Invisibilidade e desafios no ambiente de trabalho.....	97
6.2 Análise da nuvem de palavras – Grupo dos terceirizados.....	102
7 RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS, INSTITUIÇÕES, TERCEIRIZADOS E POSSÍVEIS POLÍTICAS.....	111
7.1 Recomendações para valorização dos terceirizados no IFAP.....	111
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
9. REFERÊNCIAS.	120
10. ANEXOS.....	126
11. APÊNDICES.....	134

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentados os conteúdos acerca da contextualização da pesquisa, a situação problema e a pergunta que este estudo busca responder bem como a forma como este trabalho será elaborado.

1.1 Contextualização

De acordo com Dos Reis (2019), a terceirização de serviços tornou-se uma prática predominante em diversos setores do mercado de trabalho, impulsionada pela economia global. No entanto, essa prática, que pode trazer vantagens financeiras às empresas, esconde uma realidade muitas vezes ignorada: a invisibilidade social dos profissionais terceirizados. Embora desempenhem funções essenciais, esses trabalhadores frequentemente não recebem o devido reconhecimento ou benefícios sociais adequados.

Celeguim e Roesler (2009) destacam que profissões como agentes de limpeza, porteiros, vigilantes e frentistas tornam seus trabalhadores vítimas de estigmas sociais invisíveis. O uso de uniformes, por exemplo, frequentemente simboliza uma divisão social, associada à baixa escolaridade e à falta de qualificação. Esse estigma limita as oportunidades de crescimento desses profissionais e reflete uma sociedade que valoriza mais aqueles com maior nível educacional. Os estudos de Celeguim e Roesler (2009) reforçam a importância de combater esses estigmas, promovendo a valorização de todas as formas de trabalho e garantindo oportunidades iguais, independentemente do nível de escolaridade.

Dos Reis (2019) avalia que, no setor privado, a terceirização é associada à redução de custos e ao acesso à especialização, mas também traz questões sociais e trabalhistas, como a invisibilidade social. No setor público, o debate foca nos benefícios administrativos, gerando discussões sobre a qualidade dos serviços, a remuneração dos funcionários e a satisfação das partes envolvidas. Isso levanta dúvidas sobre quem realmente se beneficia da terceirização pública. Embora a administração possa economizar, os trabalhadores terceirizados geralmente enfrentam condições de trabalho inferiores em comparação aos servidores efetivos, o que resulta em uma distribuição desigual dos ganhos de forma geral.

A precarização das condições de trabalho, imposta pela estrutura da terceirização, aumenta a invisibilidade social no ambiente de trabalho. Muitos trabalhadores terceirizados enfrentam baixos salários, falta de benefícios, insegurança no emprego e jornadas desafiadoras. Ribeiro Pereira e Frota (2017) afirmam que a deterioração das condições laborais afeta não

apenas a qualidade de vida desses profissionais, mas também contribui para a ampliação da desigualdade econômica. A constante insegurança no emprego, com contratos que podem ser rescindidos a qualquer momento, expõe esses trabalhadores a incertezas financeiras e emocionais.

Este estudo tem caráter qualitativo, com abordagem aplicada e exploratória. É aplicado porque busca resultados práticos que possam ser úteis para a solução de um problema real, e exploratório, pois visa fornecer uma visão geral dos problemas enfrentados pelos trabalhadores terceirizados, com foco na invisibilidade social que afeta essa classe trabalhadora.

Nesse contexto, o objetivo do estudo é examinar as implicações dessa invisibilidade social, investigando os desafios enfrentados por esses trabalhadores e as consequências no contexto do trabalho. Além disso, a exploração dessa temática busca não apenas compreender a dinâmica dessas relações laborais, mas também promover uma reflexão crítica sobre a justiça social e a equidade no ambiente de trabalho, seja ele público ou privado. A expectativa é que este estudo ajude a promover uma discussão mais ampla sobre a invisibilidade social no ambiente de trabalho.

1.1.1 Caracterização da organização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP) é uma instituição de ensino público federal, cuja missão é “promover educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável”. Fundado em 2010, o IFAP atua em diversos municípios do estado, oferecendo cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e formação continuada.

Atualmente, o IFAP possui campi em Macapá, Laranjal do Jari, Santana, Porto Grande e Oiapoque, além de um centro de referência em Educação à Distância em Pedra Branca do Amapari. Cada unidade está estrategicamente posicionada para contribuir com o desenvolvimento educacional e profissional da região.

Dentre suas atividades, o IFAP conta com um corpo diversificado de trabalhadores, incluindo servidores efetivos e profissionais terceirizados. Estes últimos desempenham funções essenciais no cotidiano institucional, mas frequentemente enfrentam desafios relacionados à falta de visibilidade e reconhecimento, aspectos que este estudo busca explorar no contexto do Campus Macapá.

1.2 Situação problema

O problema de pesquisa aborda a invisibilidade social vivenciada pelos funcionários terceirizados no Campus Macapá, evidenciando o impacto direto do tratamento que recebem por parte dos servidores, alunos e fiscais de contrato. Esse tratamento, marcado pela desvalorização e falta de reconhecimento, contribui para as precárias condições de trabalho e a ausência de medidas eficazes de regulamentação e fiscalização. Entre os principais desafios enfrentados por esses profissionais, destacam-se a falta de visibilidade, que agrava a precarização das condições laborais, e o desprezo por suas funções dentro da instituição.

Esses trabalhadores enfrentam uma estrutura de contratação frágil, marcada por contratos instáveis, supervisão inadequada e falhas graves na comunicação entre as partes envolvidas. A falta de benefícios essenciais, como planos de saúde e adicionais salariais, somada à inexistência de um espaço apropriado para refeições e descanso, reforça a negligência com o bem-estar dos terceirizados, gerando um ambiente de desmotivação e insatisfação. Esse cenário de desvalorização não apenas afeta a qualidade do serviço prestado, mas também perpetua um ciclo de invisibilidade social, onde esses profissionais são marginalizados e praticamente invisíveis dentro do ambiente institucional.

Segundo Amoras (2023), em sua dissertação sobre a fiscalização de contratos no IFAP, a deficiência na fiscalização compromete o cumprimento adequado dos contratos. A ausência de uma comunicação consistente entre os servidores fiscais e os terceirizados agrava essa situação, criando um ambiente de desrespeito e desmotivação. Muitas vezes, os fiscais de contrato adotam posturas rígidas e exigentes, tratando os trabalhadores com indiferença e desconsiderando seu lado humano. Além disso, é comum que tarefas fora do previsto no contrato sejam exigidas, como o transporte de bens e a realização de serviços pessoais, o que torna mais grave a precarização das condições de trabalho.

Esse comportamento não é isolado, visto que muitos membros da comunidade do campus, incluindo servidores e alunos, contribuem para a marginalização dos terceirizados. Exemplo disso é o desrespeito aos profissionais de limpeza, que frequentemente têm seu trabalho desfeito por comportamentos inadequados. Além disso, os funcionários terceirizados são frequentemente criticados e estigmatizados, sendo vistos como uma mão de obra inferior.

De forma geral, a terceirização tem gerado muitas discussões e restringido muitos direitos trabalhistas e sociais, conforme aponta Dos Reis (2019, p. 279):

A discriminação do terceirizado em relação ao empregado diretamente contratado, é uma realidade, uma vez que não contam com as mesmas prerrogativas e proteção asseguradas aos empregados do tomador, permanecem à margem do contexto empresarial e são estigmatizados. Quando se cuida dos terceirizados não é comum, por

exemplo, a evolução na carreira, a progressão salarial, ascensão profissional qualitativa. Todos esses fatores geram frustração, tornando-os menos comprometidos e produtivos.

O autor destaca a discriminação enfrentada pelos trabalhadores terceirizados em comparação com aqueles contratados diretamente. Os terceirizados geralmente não têm acesso às mesmas prerrogativas e proteções legais garantidas aos empregados do contratante, o que os mantém à margem do ambiente empresarial e sujeitos a estigmatização. Em confirmação aos estudos realizados por Dos Reis (2019), o desembargador Enoque Ribeiro dos Santos, publicou um artigo – Um cheque em branco ao empresariado –, ressaltando que (2017, p. 59):

“o retrato do terceirizado atual no Brasil, objeto de toda esta discussão, é o de: um trabalhador invisível, abstrato, sem identidade própria em seu ambiente laboral, sem plano de carreira, que não incorpora conhecimento técnico, que no quadro atual não tem condições de evoluir profissionalmente e materialmente.”

Conforme mencionado por Furtado (2018), a Administração, ao conduzir um processo de contratação de serviços, tende a concentrar-se primariamente na fase licitatória, muitas vezes deixando de lado o gerenciamento eficaz dos contratos. Essa etapa é essencial para avaliar a execução do serviço prestado e, especialmente, para garantir que os objetivos contratados sejam alcançados e que todas as cláusulas sejam respeitadas entre ambas as partes. Adicionalmente, é fundamental reconhecer que seguir as etapas do processo de licitação, contratação, execução e fiscalização não é suficiente se o órgão fiscalizador não disponibilizar uma estrutura adequada para o acolhimento dos funcionários e o desempenho das atividades requeridas. Esta ação requer uma abordagem mais holística na gestão de contratos no setor público, que vá além da fase de licitação e inclua uma supervisão contínua e efetiva ao longo de toda a vigência do contrato (Furtado, 2018).

Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo investigar e propor soluções para mitigar esses problemas por meio de intervenções sociais e institucionais, com foco na valorização humana, no reconhecimento profissional e na melhoria das condições de trabalho dos terceirizados.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Prodanov e Freitas (2013) ressaltam a importância da construção do problema de pesquisa, afirmando que a formulação da problemática deve ser feita em forma de pergunta objetiva, de maneira clara e precisa, demonstrando a relação entre variáveis distintas a partir de uma análise pessoal, bem como de uma revisão bibliográfica disponível.

Levando em consideração o que foi relatado, a pesquisa se propõe a investigar a seguinte questão como objeto de estudo: Quais estratégias podem ser adotadas para reduzir a precarização e promover a visibilidade social e a valorização dos funcionários terceirizados no IFAP – Campus Macapá?

Essa questão busca entender os fatores que contribuem para a precarização e a invisibilidade social desses trabalhadores, além de explorar possíveis intervenções que possam melhorar suas condições de trabalho e garantir seu reconhecimento e valorização no ambiente institucional.

1.4 Objetivos de pesquisa aplicada

1.4.1 Objetivo Geral

Prodanov e Freitas (2013) destacam que o objetivo geral deve refletir uma visão mais ampla sobre o tema, conectando-se à tese principal da pesquisa e iniciando com um verbo de ação.

De acordo com o texto apresentado, a finalidade principal deste estudo é investigar os fatores que contribuem para a precarização e invisibilidade social dos funcionários terceirizados no IFAP – Campus Macapá, propondo estratégias concretas para promover sua valorização, melhorar suas condições de trabalho e fortalecer sua visibilidade social no ambiente institucional.

1.4.2 Objetivos Específicos

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o objetivo específico atua como uma ferramenta intermediária e instrumental, podendo ser aplicado em contextos específicos e servindo como suporte para alcançar o objetivo principal. De acordo com o exposto, apresentam-se os seguintes objetivos para a pesquisa a ser conduzida:

1. **Investigar** as percepções dos funcionários terceirizados sobre as condições de trabalho no IFAP – Campus Macapá, a fim de compreender como essas condições afetam sua qualidade de vida e visibilidade social.
2. **Identificar** os fatores que contribuem para a precarização das condições de trabalho dos profissionais terceirizados no campus, considerando elementos como supervisão, benefícios e espaço de trabalho.
3. **Analisar** os impactos das ações institucionais na valorização social e no fortalecimento dos trabalhadores terceirizados.

4. **Propor** medidas concretas para reduzir a precarização e promover o reconhecimento e a visibilidade social desses profissionais, reforçando o respeito e a dignidade no ambiente de trabalho.

1.5 Justificativa

A justificativa é o elemento que mais influência na validação da pesquisa por parte daqueles que patrocinam o projeto (Prodanov; Freitas, 2013). A escolha deste tema como objeto de estudo se justifica pela experiência da pesquisadora como servidora efetiva do IFAP - Campus Macapá desde fevereiro de 2013, período em que acompanhou de perto a rotina e os desafios enfrentados pelos profissionais terceirizados. Essa vivência, aliada à atuação anterior como fiscal executora de contratos, proporciona um entendimento mais aprofundado das condições de trabalho desses colaboradores, da supervisão das empresas contratadas e da carência de valorização e reconhecimento desses profissionais. Essa realidade reforça a necessidade de investigar os impactos dessas condições no bem-estar e na produtividade dos terceirizados.

Os trabalhadores terceirizados desempenham um papel essencial tanto na sociedade quanto nas organizações, e suas condições de trabalho, aliadas à ausência de benefícios adequados, podem impactar diretamente sua saúde mental e bem-estar. Compreender esses aspectos é fundamental para propor melhorias que visem à qualidade de vida desses profissionais, além de direcionar políticas públicas mais eficientes e estratégias de gestão adequadas para o setor de terceirização de serviços.

Portanto, esta pesquisa busca propor soluções para a implementação de procedimentos claros, uma comunicação eficaz e uma fiscalização adequada, com o intuito de melhorar as condições de trabalho e assegurar o respeito aos direitos e à dignidade dos profissionais terceirizados. Dessa forma, espera-se contribuir para a promoção de um ambiente de trabalho mais justo e equilibrado, trazendo visibilidade para esses trabalhadores e criando estratégias que ajudem a enfrentar os desafios identificados.

1.5.1 Relevância teórica

A relevância teórica deste trabalho está em sua contribuição para os estudos sobre terceirização no setor público, com foco específico nas instituições federais de ensino. Este tema, que aborda a valorização e o tratamento dos trabalhadores terceirizados, ainda é pouco explorado na literatura acadêmica. Ao investigar como os funcionários terceirizados são tratados no IFAP

– Campus Macapá, este estudo pode contribuir para a literatura sobre o papel da gestão e da supervisão na manutenção da qualidade das condições de trabalho. A pesquisa discute como as condições de trabalho e as práticas de supervisão afetam o bem-estar e a valorização desses profissionais, preenchendo lacunas existentes nas teorias de terceirização e gestão de pessoas no setor público

1.5.2 Relevância prática

Do ponto de vista prático, a pesquisa se justifica pela possibilidade de gerar melhorias concretas nas condições de trabalho e valorização dos profissionais terceirizados no IFAP – Campus Macapá e em outras instituições públicas. Ao identificar falhas na supervisão e no tratamento desses trabalhadores, o estudo fornecerá subsídios para a implementação de estratégias mais eficazes, incluindo comunicação aprimorada, fiscalização adequada e políticas internas voltadas para o fortalecimento das relações de trabalho. Tais medidas podem impactar positivamente tanto os trabalhadores quanto a gestão dos contratos, promovendo maior eficiência administrativa e respeito aos direitos dos terceirizados.

A viabilidade da pesquisa é facilitada uma vez que a pesquisadora ocupa atualmente a função de supervisora do departamento de patrimônio e almoxarifado do *campus* Macapá. A proximidade com a comunidade acadêmica formada por estudantes, docentes, técnicos administrativos e coordenadores de cursos, assim como com a gestão superior do campus estudado, possibilita uma eficaz troca de informações e acesso aos dados que serão fundamentais para o progresso deste projeto.

A pesquisa realizada, devido à sua natureza centrada na investigação do tema e na proposição de ações, não acarretará custos excessivos que possam impedir a execução das atividades planejadas. Assim, é viável que todos os custos associados à condução deste trabalho sejam cobertos pela própria pesquisadora.

1.5.4 Originalidade

A originalidade deste trabalho articula análise qualitativa (IRaMuTeQ) com teorias críticas (Honneth, Bourdieu) e um Produto Técnico Tecnológico (RTC) direcionado ao serviço público, área ainda negligenciada nos estudos sobre terceirização (Druck, 2016).

1.6 Desenvolvimento de Produto Técnico

O Produto Técnico Tecnológico (PTT), conforme definido pela CAPES (2019), refere-se a uma produção científica aplicada que busca resolver problemas reais por meio de uma abordagem prática e inovadora. No contexto desta pesquisa, foi elaborado um Relatório Conclusivo (RTC) contendo análises detalhadas sobre a invisibilidade social dos terceirizados no IFAP, além de recomendações para a melhoria das condições de trabalho e da interação entre terceirizados e a comunidade acadêmica.

Este relatório incluiu:

- Diagnóstico da situação atual baseado nas entrevistas a serem realizadas.
- Sugestões para políticas institucionais voltadas para a valorização dos terceirizados.
- Recomendações para aprimoramento da fiscalização e gestão dos contratos.
- Propostas para a melhoria da infraestrutura voltada para os terceirizados.

Além disso, o produto técnico incluirá recomendações baseadas nos dados da pesquisa para sensibilizar a comunidade acadêmica sobre a importância de valorizar os trabalhadores terceirizados, considerando seu papel essencial no funcionamento do campus. As estratégias propostas visam reduzir os impactos da invisibilidade social, melhorar as condições de trabalho e fortalecer o reconhecimento desses profissionais dentro do contexto institucional.

Por fim, o RTC buscará integrar os resultados da pesquisa às práticas de gestão do IFAP, contribuindo para a implementação de mudanças práticas que respeitem as especificidades do setor público e promovam um ambiente organizacional mais inclusivo e humano.

1.7 Delimitações

Esta pesquisa foi desenvolvida no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP, especificamente no Campus Macapá, uma instituição de ensino público federal localizada na capital do Estado do Amapá. O estudo se restringiu aos trabalhadores terceirizados que prestam serviços de forma contínua no IFAP, com foco na análise da invisibilidade social que afeta esses profissionais. A pesquisa aborda a problemática da falta de reconhecimento, valorização e condições de trabalho precarizadas, refletidas na pouca interação desses trabalhadores com a comunidade acadêmica e em suas limitadas oportunidades de integração institucional. Assim, o estudo se concentrou em propor estratégias práticas e sociais, voltadas à gestão do IFAP, para aumentar a visibilidade social desses trabalhadores e promover melhorias nas suas condições de trabalho e qualidade de vida.

1.8 Estrutura do Projeto de Pesquisa

Além da introdução, o projeto se divide em: 1 Base Teórica, 2 Procedimentos Metodológicos. 3 Pesquisa Piloto e por fim, 4 Fontes Bibliográficas.

2 BASE TEÓRICA

Nesta seção, são examinadas as teorias da Terceirização do Trabalho, Precarização das Condições de Trabalho e Invisibilidade Social, com o objetivo de compreender suas definições, características e implicações no contexto dos trabalhadores terceirizados no IFAP – Campus Macapá. A análise busca explorar como a terceirização, ao transferir a responsabilidade de diversos serviços a empresas privadas, impacta a qualidade de vida e as condições de trabalho desses profissionais, muitas vezes resultando na precarização. Ademais, discute-se como esses processos contribuem para a invisibilidade social, um fenômeno que priva esses trabalhadores do reconhecimento adequado por parte da comunidade institucional. A investigação abordará a intersecção entre terceirização e precarização do trabalho e o modo como essas práticas exacerbam a invisibilidade social no ambiente de trabalho, afetando diretamente o bem-estar e a valorização dos profissionais terceirizados.

2.1 Terceirização do Trabalho (*Outsourcing*)

2.1.1. Definição e escopo de terceirização

Em um ambiente competitivo e em constante mudança, as empresas buscam continuamente vantagem competitiva, adotando a terceirização como parte de suas estratégias organizacionais. No Brasil, sua adoção ocorreu de forma gradual, ganhando destaque devido às suas implicações no cenário social contemporâneo (Druck, 2011).

A partir da década de 1990, novas formas de estrutura organizacional, impulsionadas pela globalização, competição intensa e avanços tecnológicos, tornaram-se essenciais para as empresas. Essas transformações remontam à crise do modelo de produção em massa (Taylorista-fordista) dos anos 1960 e 1970, que culminou na transição para um modelo de acumulação flexível, redefinindo as dinâmicas de trabalho e gestão (Antunes, 2006).

A terceirização, embora favoreça a agilidade e eficiência em um mercado competitivo, também está associada à precarização das condições de trabalho e à redução de benefícios para diversas categorias de trabalhadores (Costa, 2017). Essa prática, muitas vezes adotada como estratégia de redução de custos, pode gerar impactos sociais adversos, especialmente em atividades essenciais à operação empresarial.

Segundo Giosa (1993), a terceirização é um processo de gestão no qual algumas atividades são transferidas para terceiros, permitindo que a empresa se concentre em suas

competências principais. Essa estratégia visa a especialização e otimização de recursos, mas deve ser ponderada quanto ao impacto sobre os trabalhadores e a dinâmica social dentro da organização. Similarmente, Martins (2001) ressalta que a terceirização ocorre quando atividades que não constituem o objeto principal da empresa são delegadas a terceiros, comumente em áreas como segurança, limpeza e manutenção.

No Brasil, a terceirização tem ganhado destaque não apenas como uma estratégia de especialização, mas também como uma maneira de reduzir custos trabalhistas, transferindo obrigações legais para empresas prestadoras de serviços (Portal da Indústria, 2022). Essa prática tem sido amplamente utilizada para serviços que não compõem a atividade-fim das empresas, como limpeza, segurança e tecnologia da informação.

As áreas mais comumente terceirizadas incluem atividades-meio, como limpeza, segurança, informática e contabilidade. Com a evolução da legislação e decisões recentes, a terceirização também se estendeu a áreas estratégicas e atividades-fim em diversos setores (Martins, 2001). Essa decisão envolve aspectos financeiros e estratégicos, como a busca por eficiência e a redução de custos.

2.1.2 Terceirização na Administração Pública

As transformações no modo de produção capitalista influenciaram significativamente a estrutura das organizações estatais, impulsionando a Administração Pública a buscar maior eficiência e otimização dos gastos (Carvalho Neto, 1996; Sabino, 2015). Sob essa ótica, governos ao redor do mundo começaram a adotar práticas de terceirização, com o objetivo de alinhar suas estruturas à lógica do mercado, respondendo às novas demandas impostas pela dinâmica capitalista.

No Brasil, o processo de terceirização na esfera pública teve início durante o governo militar, por meio da reforma administrativa de 1967, com a promulgação do Decreto-Lei nº 200/1967. Esse marco legal descentralizou a administração pública, permitindo que atividades anteriormente executadas diretamente pelo Estado fossem transferidas ao setor privado. Essa iniciativa visava a reduzir os custos da máquina estatal e aumentar a eficiência na prestação de serviços (Klumb; Feuerschütte, 2012). No entanto, essa mudança também gerou debates sobre a qualidade da prestação de serviços e o papel do Estado, especialmente em áreas essenciais.

Na década de 1990, a Reforma do Estado, liderada por Bresser-Pereira, consolidou a terceirização como uma ferramenta administrativa fundamental na estruturação da Administração Pública brasileira. Segundo Bresser-Pereira (1997), a terceirização é “o processo

de transferir para o setor privado serviços auxiliares ou de apoio”, permitindo que o Estado concentre seus esforços nas funções estratégicas. Essa estratégia visava à redução de custos e da burocracia, ao mesmo tempo que promovia a especialização das atividades delegadas a terceiros.

Com a aprovação da Lei 13.429 de 2017, o debate sobre terceirização voltou à pauta. Defensores da legislação, como Marco Antônio Aparecido de Lima (advogado e consultor em direito do trabalho individual e coletivo), argumentam que a lei trouxe modernização e novas oportunidades de emprego, ao regulamentar e ampliar a terceirização para atividades-fim, gerando maior flexibilidade para o mercado de trabalho. No entanto, entidades como ANAMATRA, NCST e DIEESE levantam preocupações acerca da precarização dos serviços e da redução dos salários dos trabalhadores terceirizados, comparados aos servidores públicos diretos (Campos, 2018).

Em 2024-2025, o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) implementou políticas inovadoras para reduzir assimetrias entre servidores e terceirizados. A Instrução Normativa nº 190/2024 reduziu a jornada para 40 horas semanais (sem corte salarial) para categorias como apoio administrativo e jardinagem, beneficiando inicialmente 2.500 trabalhadores (MGI, 2024). Complementarmente, a IN nº 176/2024 assegurou custos mínimos com salários e benefícios, enquanto a IN nº 81/2024 flexibilizou a compensação de jornada em recessos (BRASIL, 2024). Essas medidas, alinhadas ao Decreto nº 12.174/2024, buscam operacionalizar o reconhecimento social discutido por Honneth (1995), ainda que críticas apontem para a limitação do alcance (ex.: exclusão de categorias como vigilância e limpeza). O relato de Juliene Alves, terceirizada no CADE, ilustra o impacto concreto na conciliação trabalho-família (MGI, 2025), contrastando com a 'corrosão do caráter' descrita por Sennett (1998) em contextos precarizados.

Assim, enquanto a terceirização é defendida como uma forma de aumentar a eficiência do Estado, é essencial que o processo seja conduzido de maneira a garantir a proteção dos trabalhadores e a qualidade dos serviços prestados. A busca por eficiência não pode comprometer os direitos laborais e a prestação de serviços públicos de qualidade. Portanto, embora a terceirização seja uma prática consolidada, suas implicações sociais e trabalhistas continuam a exigir um debate contínuo e ajustes regulatórios que considerem tanto os benefícios econômicos quanto os desafios sociais.

2.1.3 Motivações para a terceirização

2.1.3.1 *Redução de custos e eficiência operacional*

A motivação para a terceirização, especialmente na busca por redução de custos e eficiência operacional, tem sido amplamente discutida por diversos autores e pesquisadores ao longo dos anos. Giosa (1993) destaca que muitas empresas optam por terceirizar atividades operacionais visando maior crescimento e eficiência. A terceirização não apenas reduz despesas, mas também otimiza o tempo e melhora a qualidade dos serviços prestados. Esses benefícios são particularmente evidentes quando se busca o equilíbrio entre a diminuição de custos e a promoção de vantagens operacionais.

Quinn e Hilmer (1994) reforçam essa ideia ao afirmarem que a terceirização é motivada, frequentemente, pela necessidade de redução de custos e aumento da eficiência. Ao delegar funções especializadas a fornecedores externos, as empresas conseguem concentrar seus esforços em atividades principais, o que resulta em uma gestão mais eficaz dos recursos. Silva, Alves et al. (2021) complementam que a terceirização oferece uma série de vantagens, como a especialização dos serviços, atualização tecnológica, aumento da produtividade e flexibilidade na gestão dos negócios.

No entanto, Polônio (2000) alerta para os riscos de focar exclusivamente na economia de encargos trabalhistas e previdenciários, negligenciando as vantagens a médio e longo prazo da terceirização, como a eficiência operacional sustentável. Ele sugere que muitas empresas priorizam a economia imediata, o que pode resultar em passivos trabalhistas indesejados no futuro.

Edvardsson et al. (2015) oferecem uma perspectiva crítica sobre essa equação custo-eficiência, alertando para os 'custos ocultos da terceirização' que frequentemente são negligenciados nos cálculos econômicos imediatistas. Segundo os autores, 'a desmotivação de trabalhadores terceirizados, associada à alta rotatividade e ao baixo comprometimento organizacional, gera perdas de produtividade que só se manifestam no médio e longo prazo' (Edvardsson et al., 2015, p. 48). Essa abordagem revela como a suposta eficiência operacional pode ser comprometida quando se ignoram os aspectos humanos da terceirização, criando um paradoxo onde a redução de custos imediata resulta em prejuízos qualitativos duradouros para a organização.

Além disso, Edvardsson et al. (2015) destacam que, embora a terceirização possa gerar resultados positivos, especialmente em termos de redução de custos, é essencial que as empresas

mantenham um equilíbrio entre a diminuição de despesas e a qualidade dos serviços prestados. Silva, Alves et al. (2021) também enfatizam a importância da gestão cuidadosa da relação com fornecedores terceirizados e da comunicação eficaz, garantindo que a terceirização atenda aos objetivos de maneira sustentável e benéfica para todas as partes envolvidas.

2.1.3.2 Especialização das atividades

A especialização das atividades é um dos principais benefícios proporcionados pela terceirização, permitindo que empresas foquem em suas competências centrais enquanto aproveitam a expertise de fornecedores externos. Silva, Alves et al. (2021) ressaltam que essa prática permite que empresas deleguem funções especializadas a terceiros, resultando em produtos e serviços de maior qualidade, uma vez que as tarefas são executadas por profissionais experientes em áreas específicas.

Michael Porter (1999) também argumenta que a terceirização é uma estratégia importante para aumentar a competitividade, já que empresas não conseguem, muitas vezes, realizar todas as atividades com o mesmo nível de produtividade e qualidade que especialistas terceirizados podem proporcionar. Dessa forma, a delegação de atividades não essenciais a fornecedores especializados permite que a empresa contratante concentre-se naquilo que faz de melhor.

Nascimento (2017) acrescenta que a especialização dos parceiros terceirizados não apenas melhora a qualidade das operações terceirizadas, mas também pode trazer mais eficiência e inovação. Isso ocorre porque os fornecedores, ao se especializarem em áreas específicas, desenvolvem um nível superior de conhecimento e competência, o que beneficia diretamente a empresa contratante. Entretanto, Giosa (1993) destaca a importância de uma gestão eficiente dessas parcerias, garantindo uma comunicação eficaz e uma colaboração contínua para que a terceirização atinja seu potencial máximo de benefícios.

2.1.3.3 Aspectos legais e regulatórios

Contexto histórico da terceirização no Brasil

- **Regulação Inicial:** A terceirização não é um fenômeno recente, mas sua regulamentação é. Durante a elaboração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943, a terceirização como a conhecemos não era contemplada. O artigo 455 da CLT mencionava apenas empreitada e subempreitada, sem incluir a flexibilidade que a terceirização oferece (Delgado, 2019);

- **Evolução Legislativa;**
- **Decreto-Lei nº 200/67:** Embora o termo “terceirização” não fosse usado, a prática começou a ser reconhecida;
- **Leis importantes:** A partir da década de 70, legislações como a Lei nº 5.645/70 e a Lei nº 6.019/1974 (trabalho temporário) começaram a delinear as bases legais para a terceirização;
- **Súmula nº 256 do TST:** Em 1986, o TST reconheceu a terceirização em áreas específicas, como a limpeza e conservação;
- **Leis 13.429 e 13.467 (2017):** Foram marcos significativos na regulamentação da terceirização, abordando questões de contratação e direitos dos trabalhadores terceirizados.

Importância da Regulamentação:

- **Contratos Claros:** A elaboração de contratos claros é fundamental para definir direitos e deveres das partes envolvidas, como escopo do serviço, prazos, pagamentos e rescisão. Um contrato bem estruturado minimiza riscos e assegura que ambas as partes compreendam suas responsabilidades;
- **Responsabilidade Solidária:** A legislação brasileira estabelece que a empresa contratante pode ser solidariamente responsável pelos direitos trabalhistas dos trabalhadores terceirizados. Isso significa que, em caso de irregularidades, tanto a empresa contratante quanto a prestadora de serviços podem ser responsabilizadas, o que torna essencial a conformidade com as normas trabalhistas;
- **Direitos dos Trabalhadores:** É crucial respeitar os direitos dos trabalhadores terceirizados, incluindo jornada de trabalho, salários, benefícios e condições de trabalho. Isso ajuda a evitar litígios e a construir um ambiente de trabalho mais justo;
- **Segurança e Saúde Ocupacional:** A conformidade com as normas de segurança e saúde ocupacional é vital para proteger os trabalhadores. A responsabilidade pela segurança no ambiente de trabalho deve ser compartilhada entre a empresa contratante e a prestadora de serviços;
- **Conformidade Fiscal:** As empresas devem estar cientes das normas fiscais aplicáveis ao setor em que atuam. A conformidade com as leis fiscais é crucial para evitar problemas legais, como autuações e multas.

- **Monitoramento e Auditoria:** Implementar práticas de monitoramento e auditoria garante que a terceirização permaneça alinhada com os requisitos legais e regulatórios ao longo do tempo, promovendo uma gestão eficaz da relação com fornecedores.

Os aspectos legais e regulatórios da terceirização no Brasil são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho que respeite os direitos dos trabalhadores e as normas vigentes. É essencial que as empresas adotem uma abordagem proativa para garantir a conformidade e minimizar riscos legais, construindo assim relações de terceirização que sejam sustentáveis e benéficas para todas as partes envolvidas.

2.1.4 Impactos da terceirização

Em um cenário empresarial dinâmico e altamente competitivo, a terceirização emergiu como uma estratégia adotada por muitas organizações na busca por eficiência e redução de custos. Contudo, essa prática não está isenta de impactos significativos, como a instabilidade no emprego e a despersonalização do ambiente de trabalho (Carvalho Neto, 1996).

2.1.4.1 *Instabilidade no emprego*

Os impactos da terceirização na instabilidade no emprego são um tema importante e complexo, que requer uma análise atenta, uma vez que traz à tona diversos problemas, como os que seguem:

- **Cenário Empresarial e Terceirização:** em um ambiente competitivo, muitas organizações adotam a terceirização como uma estratégia para aumentar a eficiência e reduzir custos. No entanto, essa prática pode ter consequências negativas, especialmente em relação à segurança no emprego dos trabalhadores (Santos, 2017);
- **Incerteza e Vulnerabilidade:** segundo Líbero (2024), a terceirização frequentemente cria um clima de incerteza entre os funcionários. Os trabalhadores terceirizados muitas vezes se sentem vulneráveis à possibilidade de perder o emprego, uma vez que a natureza dos contratos é temporária. Isso significa que, ao final do contrato, não há garantias de renovação, resultando em períodos de desemprego e insegurança financeira;
- **Contratos Temporários:** Magalhães et al. (2010) apontam que os contratos de trabalho terceirizados, por serem temporários, dificultam a garantia de emprego a longo prazo. Essa incerteza pode levar a uma situação de instabilidade emocional e profissional para os trabalhadores, prejudicando sua motivação e comprometimento com o trabalho;

- **Consequências Financeiras:** A instabilidade no emprego gera incertezas financeiras para os trabalhadores terceirizados, que muitas vezes enfrentam dificuldades para planejar o futuro. A falta de um emprego estável pode levar a problemas de saúde mental, estresse e insegurança;
- **Importância de Políticas de Proteção:** A situação dos trabalhadores terceirizados ressalta a necessidade de políticas e regulamentações que busquem equilibrar a flexibilidade empresarial com a segurança do emprego. Isso pode incluir a criação de leis que garantam direitos básicos aos trabalhadores terceirizados, como acesso a benefícios e estabilidade no emprego;
- **Despersonalização do Trabalho:** Carvalho Neto (1996) também menciona que a terceirização pode levar à despersonalização do ambiente de trabalho, onde os trabalhadores se sentem menos conectados à empresa contratante. Essa despersonalização pode afetar a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, diminuindo a coesão entre os colaboradores.

Lipsky (2010) complementa essa análise com o conceito de 'burocracia de nível de rua', demonstrando como fiscais e gestores interpretam normas contratuais de forma heterogênea, muitas vezes priorizando procedimentos em detrimento das relações humanas. Essa dinâmica explica parte dos conflitos identificados na gestão de contratos terceirizados

Os impactos da terceirização sobre a instabilidade no emprego e a despersonalização do ambiente de trabalho são preocupações importantes que devem ser abordadas por gestores e formuladores de políticas. A adoção de práticas que garantam a segurança e a proteção dos trabalhadores terceirizados é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais justo e sustentável. A busca por um equilíbrio entre a eficiência operacional e a segurança no emprego pode resultar em benefícios tanto para as empresas quanto para os trabalhadores, contribuindo para um mercado de trabalho mais equilibrado e saudável.

2.1.4.2 Despersonalização do ambiente de trabalho

Antunes e Drucker (2013) afirmam que a terceirização pode levar à despersonalização do ambiente de trabalho, pois, ao transferir funções críticas para fornecedores externos, a conexão direta entre os colaboradores internos e as atividades diárias pode ser afetada. Isso resulta em um sentimento de distanciamento, fazendo com que os funcionários vejam suas funções como menos integradas e relevantes para o sucesso global da organização. Barbosa (2010) complementa que,

além desses aspectos, ocorre uma perda do senso de segurança, que geralmente promoveria uma integração social através do emprego.

Dessa forma, embora a terceirização possa trazer vantagens em termos de eficiência e redução de custos, é fundamental que as empresas considerem cuidadosamente os impactos sobre a estabilidade no emprego e a coesão no ambiente de trabalho. Para mitigar esses efeitos colaterais potenciais da terceirização, estratégias de gestão transparentes e uma abordagem atenta às preocupações dos colaboradores são essenciais (Barbosa, 2010).

3 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO

3.1 Definição e contextualização

A precarização das condições de trabalho é um fenômeno que se manifesta pela deterioração das relações laborais, impactando diretamente a segurança, a estabilidade e a qualidade no emprego. Segundo Carvalho Neto (1996), a precarização está associada a práticas como terceirização, contratos temporários, trabalho informal e baixos salários. Essas práticas não só aumentam a vulnerabilidade dos trabalhadores, mas também reduzem a qualidade de vida e ampliam desigualdades, tanto no ambiente de trabalho quanto na sociedade em geral. A precarização está ligada a jornadas de trabalho exaustivas, ausência de benefícios, falta de segurança no emprego e baixa proteção social. Em muitos países, a precarização tem sido uma preocupação crescente, gerando debates sobre regulamentação do trabalho e políticas de proteção aos direitos dos trabalhadores (Antunes; Druck, 2011).

Esse cenário também se reflete no Brasil, onde a terceirização tem se consolidado como um dos principais mecanismos de precarização. O aumento da flexibilização das relações de trabalho e o enfraquecimento da legislação trabalhista têm contribuído para um ambiente de insegurança, onde os trabalhadores enfrentam condições cada vez mais precárias. A terceirização, em especial, é vista como um elemento central desse processo, pois promove a fragmentação dos direitos laborais e reduz a capacidade de organização coletiva dos trabalhadores (Antunes; Druck, 2013).

3.2 Precarização como Fenômeno Multidimensional

Franco et al. (2010) expandem o conceito de precarização ao apontar que ele transcende o ambiente laboral, afetando diversas esferas da vida. Para os autores, a precarização se manifesta

de forma multidimensional, influenciando tanto as relações sociais quanto individuais. No contexto empresarial, práticas de gestão como o “just in time”, a multifuncionalidade e a gestão pelo medo criam um ambiente de insegurança e competitividade excessiva, exacerbando o individualismo e a desconfiança entre os trabalhadores. Esse processo de precarização também afeta as relações familiares e sociais, promovendo a desestabilização e a vulnerabilidade dos indivíduos, o que conduz à desvalorização simbólica e à corrosão dos sistemas de valores, autoimagem e identidade social.

A amplitude da precarização reflete-se na vida cotidiana dos trabalhadores terceirizados, que enfrentam a pressão de atender a expectativas de produtividade, frequentemente sem as condições adequadas para exercer suas funções de forma segura e eficiente. A falta de benefícios e de estabilidade agrava a sensação de insegurança, contribuindo para a invisibilidade social, pois esses profissionais passam a ser vistos como descartáveis e sem importância no contexto organizacional. Esse processo de desumanização fragiliza não apenas os laços interpessoais, mas também a percepção dos próprios trabalhadores sobre seu valor dentro da estrutura social (Franco et al., 2010).

3.3 Precarização e Terceirização no Brasil

No Brasil, a precarização do trabalho tem ganhado proporções preocupantes, sendo a terceirização identificada como um dos principais vetores desse processo. Antunes e Druck (2013) argumentam que a terceirização no Brasil é o “fio condutor” da precarização, afetando profundamente as relações de trabalho em todos os setores da economia. A flexibilização das relações trabalhistas, impulsionada pela globalização e pelas reformas econômicas, tem resultado em maior instabilidade e vulnerabilidade para os trabalhadores. Isso se reflete, especialmente, nos contratos de trabalhadores terceirizados, que muitas vezes operam sob condições mais precárias do que seus colegas contratados diretamente, com salários mais baixos e menos direitos trabalhistas assegurados.

Essas condições agravam a invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados, uma vez que sua presença é desvalorizada e suas contribuições passam despercebidas. No contexto de instituições públicas, como o IFAP, a terceirização se torna um mecanismo que perpetua a desigualdade e a exclusão desses profissionais, que são frequentemente relegados a funções de apoio com pouca ou nenhuma integração aos demais setores.

3.4 A Corrosão do Caráter e a Precarização

Richard Sennett, em sua obra “A Corrosão do Caráter” (1998), oferece uma análise profunda das implicações subjetivas da precarização no mundo do trabalho contemporâneo. Ele argumenta que a crescente flexibilidade nas condições de trabalho, que visa atender às demandas do mercado globalizado, resultou na erosão das identidades profissionais e pessoais dos trabalhadores. A falta de estabilidade no emprego gera uma “corrosão do caráter”, comprometendo a capacidade dos indivíduos de estabelecer vínculos duradouros e desenvolver uma ética sólida em suas práticas laborais.

Sennett (1998) observa que o trabalho precário afeta negativamente a autoestima dos trabalhadores, que enfrentam dificuldades em construir uma narrativa consistente sobre suas trajetórias profissionais. Esse processo de corrosão se reflete diretamente na invisibilidade social dos terceirizados, cujas contribuições para o funcionamento das organizações são minimizadas. A falta de reconhecimento e a fragilidade das relações laborais contribuem para a alienação desses trabalhadores, exacerbando os efeitos negativos da precarização em sua vida pessoal e profissional.

A precarização do trabalho, em suas múltiplas dimensões, representa um fenômeno complexo que afeta não apenas as condições materiais de trabalho, mas também a identidade, a autoestima e a qualidade de vida dos trabalhadores. A terceirização, particularmente no Brasil, desempenha um papel central nesse processo, criando um ambiente de maior insegurança e vulnerabilidade para milhões de trabalhadores. As análises de Franco et al. (2010) e Sennett (1998) ajudam a evidenciar como a precarização não se limita ao campo econômico, mas se expande para moldar as relações sociais e pessoais.

3.4.1 Causas da precarização do trabalho

3.4.1.1 *Cenário Globalizado e Tecnológico*

Em um contexto globalizado e altamente tecnológico, as empresas estão constantemente em busca de maneiras de reduzir custos para se manterem competitivas. Nesse cenário, a automação e os avanços tecnológicos frequentemente levam à substituição de trabalhadores por máquinas, resultando em um aumento significativo da precarização do trabalho. Segundo Antunes (2006), esse fenômeno reflete uma transformação estrutural no mundo do trabalho, onde a eficiência é priorizada em detrimento das condições laborais.

3.4.1.2 Flexibilização das Relações de Trabalho

A flexibilização das relações de trabalho, incentivada pelas novas dinâmicas de mercado, tem levado à contratação de funcionários temporários, parciais ou autônomos, tornando as condições laborais mais instáveis (Druck, 2011). Essa mudança nas relações de emprego tem promovido uma fragmentação dos direitos trabalhistas, onde os trabalhadores se veem cada vez mais expostos à insegurança e vulnerabilidade.

3.4.1.3 Hegemonia do Setor Financeiro

Druck (2007, 2010) destaca que a hegemonia do setor financeiro vai além do aspecto econômico, influenciando todos os aspectos da vida social. Esse novo modo de trabalho é caracterizado por uma velocidade sem precedentes no tempo social, marcado pelo consumismo ilimitado e pela descartabilidade. A busca por processos ágeis de produção e trabalho prioriza o curto prazo nos investimentos financeiros, refletindo na flexibilização e precarização do trabalho.

3.4.1.4 Desregulamentação das Leis Trabalhistas

Para Campos (2018), a desregulamentação das leis trabalhistas, impulsionada por pressões econômicas e políticas governamentais, contribui para a redução das proteções e direitos dos trabalhadores. Essa erosão das normas laborais resulta em um ambiente onde a exploração se torna a norma. A prática crescente de terceirização, conforme observado por Nascimento (2017), oferece vantagens às empresas em termos de redução de custos, mas muitas vezes resulta em condições de trabalho menos favoráveis para os terceirizados. A Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017, amplia essa precarização ao permitir a terceirização em atividades-meio e em atividades-fim, afetando um número ainda maior de trabalhadores.

3.4.1.5 Impactos da Recessão Econômica

Em períodos de recessão econômica, as empresas, diante de dificuldades financeiras, podem adotar medidas agressivas de corte de custos, o que impacta diretamente as condições de trabalho. Esses fatores combinados criam um ambiente propício à precarização, onde os trabalhadores enfrentam salários baixos, falta de benefícios, insegurança no emprego e jornadas extenuantes. Antunes (2001, p. 38) enfatiza que essa realidade representa “uma aguda

destrutividade, que no fundo é a expressão mais profunda da crise estrutural que assola a (des)sociação contemporânea: destrói-se a força humana que trabalha; destroçam-se os direitos sociais”.

3.4.1.6 Pressão Social e Vulnerabilidade Laboral

Druck (2011) argumenta que o trabalho precário muitas vezes serve como um estímulo para evitar a inatividade. Para muitos, é preferível aceitar uma ocupação precária a permanecer sem qualquer atividade, pois o sustento da família se torna um fator primordial na aceitação de tais imposições. Essa realidade revela a complexa interação entre as demandas do mercado de trabalho e as decisões individuais diante da precariedade, evidenciando que a precarização do trabalho não é apenas uma questão de vulnerabilidade laboral, mas também uma resposta à pressão social por ocupação.

3.4.2 Flexibilização das leis trabalhistas

3.4.2.1. Conceito de Flexibilização

A flexibilização das leis trabalhistas refere-se à adoção de medidas que tornam as relações de trabalho mais maleáveis e menos restritivas para as empresas. Essa flexibilização pode incluir mudanças nas regulamentações sobre jornada de trabalho, contratos temporários, terceirização e benefícios dos trabalhadores. O principal objetivo é proporcionar maior agilidade e adaptabilidade às empresas diante das variações de demanda do mercado.

3.4.2.2 Impactos Negativos

Apesar das intenções, a flexibilização das leis trabalhistas pode ter impactos negativos significativos, contribuindo para a precarização do trabalho. Carelli (2003) argumenta que a terceirização, frequentemente associada à flexibilização, promove a perda de direitos trabalhistas e acentua a precarização das condições de trabalho. Lima (2010, p. 25) complementa que “flexibilização e terceirização vêm juntas com a precarização das condições de trabalho, dos contratos, da possibilidade de organizar a vida, criando novas hierarquias e segmentando o coletivo de trabalho.”

3.4.2.3 Efeitos na Contratação e Condições de Trabalho

Ao facilitar a contratação de trabalhadores temporários, parciais ou autônomos, as empresas conseguem reduzir custos operacionais. No entanto, isso muitas vezes resulta em condições de trabalho menos estáveis e em uma diminuição dos direitos e proteções dos trabalhadores. A insegurança gerada por essa forma de contratação pode levar a um ambiente laboral hostil, onde os trabalhadores sentem-se desprotegidos e vulneráveis.

3.4.2.4 Competitividade versus Segurança

A flexibilização das leis trabalhistas é frequentemente defendida como uma estratégia para impulsionar a competitividade das empresas. No entanto, para os trabalhadores, essa prática pode se traduzir em maior insegurança no emprego e em uma redução na qualidade das condições de trabalho (Lima, 2010). Esse dilema cria um cenário de debates acalorados sobre a necessidade de equilibrar a flexibilidade econômica e a proteção dos direitos dos trabalhadores.

3.4.3 Consequências da precarização do trabalho

Em um ambiente globalizado e tecnologicamente avançado, a busca incessante por redução de custos leva as organizações a adotarem práticas que resultam na precarização do trabalho. Para Dos Reis (2019), muitos trabalhadores se encontram em empregos instáveis, enfrentando a constante insegurança no emprego. Druck (2011), menciona que essa instabilidade não apenas impacta negativamente a saúde mental e física dos trabalhadores, mas também cria um ambiente onde o desenvolvimento profissional é dificultado devido à falta de investimento em treinamento e desenvolvimento profissional por parte dos empregadores, e isso pode limitar as oportunidades de crescimento e avanço na carreira para os trabalhadores precarizados.

Martins (2012), por meio de pesquisas e análises, evidenciou que a vulnerabilidade inerente às relações terceirizadas no ambiente de trabalho resulta em tensões e conflitos, com impactos negativos na saúde dos trabalhadores. Apesar de as instituições reconhecerem essas questões e buscar propostas para sua prevenção, os conflitos persistem de maneira recorrente.

3.4.3.1 Condições da precarização do trabalho

De acordo com um estudo conduzido por Vasconcelos (2020), a terceirização é apontada como um dos fatores que contribuem para a precarização das condições de trabalho. Este fenômeno é evidenciado por indicadores como alta rotatividade nos postos de trabalho, a dualidade no exercício do poder empregatício, a presença de assédio moral organizacional, inúmeros casos de adoecimento ocupacional e a fragilização dos mecanismos de organização coletiva e resistência diante do empregador, que se desestrutura com a redução de salários.

Ainda segundo Vasconcelos (2020), outro elemento que acentua a situação geral de precarização é a não observância dos direitos trabalhistas pelas empresas contratadas, uma questão frequentemente enfrentada pelos trabalhadores terceirizados. Esses profissionais frequentemente se deparam com a inadimplência por parte das empresas terceirizadas, experimentando repetidas vezes a falta de pagamento ao término dos contratos de prestação de serviços.

3.4.3.2 Aumento das desigualdades sociais dos trabalhadores

Em um contexto marcado pelo aumento das desigualdades sociais dos trabalhadores, observa-se uma tendência preocupante de precarização do trabalho. A flexibilização das leis trabalhistas permite que muitas empresas adotem práticas que resultam em empregos instáveis e condições precárias para os trabalhadores (Druck, 2011). Reforçando a questão da desigualdade pontuada por Druck (2011), Araújo (2021) menciona que “a precarização do trabalho não só responde pela exploração da força de trabalho, mas compõe esse quadro de mudanças estruturais que incidem sobre a realidade vivida pelos trabalhadores.”

Conforme apontado por Martins (2012), a terceirização excessiva e a ausência de proteção legal adequada contribuem para a marginalização desses trabalhadores, que muitas vezes se veem desprotegidos diante de abusos e exploração no ambiente de trabalho. A dificuldade de sindicalização devido à natureza fragmentada do emprego precário impede a representação coletiva, dificultando a busca por melhores condições de trabalho. Um exemplo disso é a recente decisão do STF que válida a contratação de servidores públicos sob regime CLT intensificando a discussão sobre a precarização, pois, ao desvincular esses trabalhadores das garantias associadas à estabilidade, podem ser ampliadas as vulnerabilidades já existentes nos contratos terceirizados (STF, 2024).

Para Carelli (2019), o aumento das desigualdades sociais dos trabalhadores, alimentado pela precarização do trabalho, exige uma reflexão sobre a necessidade de políticas que visem equilibrar a flexibilidade econômica com a proteção dos direitos trabalhistas. A busca por soluções que promovam condições laborais mais justas e igualitárias torna-se essencial para construir uma sociedade mais equitativa e sustentável.

3.4.3.3 Redução de benefícios, salários e jornadas

Carelli (2003), informa que os salários baixos associados a esses empregos precários contribuem para dificuldades financeiras, enquanto a ausência de benefícios, como plano de saúde, vale-alimentação, vale-transporte adequado a realidade local deixa os trabalhadores desprotegidos em termos de segurança social. A pressão por produtividade em empregos precários pode resultar em jornadas de trabalho longas e extenuantes, afetando a saúde física e mental dos trabalhadores. Além disso, a falta de estabilidade no emprego pode criar uma atmosfera desfavorável para a sindicalização, tornando mais difícil para os trabalhadores organizarem-se e reivindicarem melhores condições (Dos Reis, 2019).

O contexto da precarização do trabalho destaca a necessidade de debates sociais e políticas que busquem equilibrar a flexibilidade econômica com a proteção dos direitos e condições dignas para os trabalhadores. Essa discussão se torna crucial para garantir relações de trabalho mais justas e sustentáveis (Druck, 2011).

3.5 Marco Legal Recente: Avanços na Proteção aos Terceirizados

Enquanto a terceirização é frequentemente associada à precarização (Carvalho Neto, 1996; Antunes, 2006), políticas públicas recentes buscam mitigar esses efeitos por meio de regulamentações específicas. No âmbito federal, destacam-se:

- **Lei nº 14.784/2024** (originada da MP 1.198/2023):
 - Garante **recesso remunerado** nos dias 24, 25 e 31 de dezembro e 1º de janeiro para terceirizados vinculados ao governo federal, equiparando-os aos servidores públicos (BRASIL, 2024).
 - Estabelece **responsabilidade solidária** da administração pública em assegurar benefícios como vale-alimentação e auxílio-creche quando concedidos aos servidores.

- **Instrução Normativa (IN) nº 190/2024 MGI:**

- **Redução da jornada semanal:** De 44 h para 40 h semanais, sem redução salarial.
- **Aplicação inicial:** Apenas para trabalhadores em contratos com **dedicação exclusiva** e funções que não demandem plantão.

Essas medidas refletem uma tentativa de reduzir assimetrias históricas, conforme discutido por Honneth (1995) em sua teoria do reconhecimento, ao promover equidade nas esferas do **direito** (acesso a benefícios) e da **solidariedade** (valorização social do trabalho terceirizado). Contudo, persistem desafios, como a manutenção da jornada de 44 h semanais (não contemplada pela IN 190/2024, que beneficia apenas servidores em dedicação exclusiva), evidenciando a tensão entre flexibilização e proteção (Druck, 2011; Campos, 2018).

3.6 Invisibilidade do Trabalho

3.6.1 Conceito de tipos de invisibilidade no trabalho

A invisibilidade social no ambiente de trabalho está relacionada a uma realidade na qual, determinados grupos de trabalhadores são negligenciados, subestimados ou simplesmente ignorados em função de sua origem étnica, gênero, orientação sexual, classe social, idade e outras características pessoais (Celeguim e Roesler, 2009). Essa invisibilidade pode se manifestar de diversas maneiras, abrangendo disparidades salariais, restrições no acesso a oportunidades de treinamento e desenvolvimento, falta de promoção, discriminação no ambiente de trabalho, ausência de representação, e desigualdades de oportunidades, entre outras questões (Costa & Costa, 2018).

Costa (2004), enfatiza que a invisibilidade social está presente nas relações de trabalho há anos. Um aspecto evidente dessa invisibilidade está relacionado à desvalorização de empregos, especialmente aqueles ocupados por indivíduos com níveis mais baixos de educação. Isso é constantemente observado em empregos subalternos, que muitas vezes são terceirizados, em particular quando se trata de trabalhos relacionados a serviços braçais. Conforme destacado por Martins *et al* (2019), com frequência, essa ocupação é retratada de maneira negativa, com conotações pejorativas.

Como resultado direto dessa representação preconceituosa, esses trabalhadores são submetidos de forma injusta à exclusão e ao tratamento desigual no âmbito das organizações.

Tomás (2012, p. 5) afirma que “o indivíduo pode ser invisível a nível afetivo e/ou jurídico e/ou social”. Para o autor, esse tipo de invisibilidade é resultante de uma dinâmica social marcada pela dominação, na qual os dominantes demonstram sua superioridade ao ignorar aqueles sobre os quais exercem domínio. Assim, a invisibilidade social não se encaixa em categorias específicas, mas representa uma realidade social na qual surge o sentimento de desvalorização e desprezo.

O relato de Fernando Braga da Costa em “Homens Invisíveis: Relatos de uma Humilhação Social”, publicado em 2004, oferece uma visão real dos efeitos da invisibilidade social ao longo de oito anos de experiência pessoal. O autor destaca como os trabalhadores braçais são percebidos pela maioria como “seres invisíveis, sem nome”, ressaltando ainda a falta de reconhecimento e valorização desses indivíduos na sociedade contemporânea (Costa, 2004).

No artigo intitulado “Invisíveis Organizacionais” de Alcadipani (2012), o autor argumenta que os trabalhadores terceirizados no setor de limpeza são vistos como socialmente invisíveis, pois muitas vezes passam despercebidos pela sociedade, como se fossem completamente invisíveis. Alcadipani destaca que parte dessa invisibilidade está relacionada ao uso de uniformes e ferramentas de trabalho, como baldes, vassouras, pano de chão e outros utensílios.

Lima, Gomes e Spaziani (2015, p. 7) observam que, “a sociedade passa a desprezar determinadas profissões e a ver pessoas como coisas, onde desaparecem os homens e somente aparece um uniforme”. Esse tipo de atitude reflete a falta de consideração da sociedade pelas pessoas que desempenham funções manuais, embora essas funções sejam primordiais. Da mesma forma, aqueles que usam uniformes em seu trabalho não são reconhecidos como membros da sociedade, onde o destaque pessoal é o que importa. Portanto, como afirmado por Celeguim & Roesler (2009, p. 19), “esta pessoa é um ente invisível, e seu uniforme apenas representa uma função utilitária”.

As palavras de Lima, Gomes e Spaziani (2015) e Celeguim & Roesler (2009) lançam luz sobre a triste realidade da invisibilidade social. Ao destacarem como a sociedade menospreza determinadas profissões, transformando pessoas em meros uniformes, esses autores revelam uma problemática profunda. Surge, assim, um cenário em que as funções manuais essenciais são desconsideradas, e aqueles que usam uniformes em seu trabalho são relegados à sombra da ignorância social.

3.6.2 A contribuição de Axel Honneth para a compreensão da invisibilidade social

A teoria do reconhecimento de Axel Honneth, amplamente discutida em obras como *“Luta por Reconhecimento”* (1995), oferece uma base teórica relevante para compreender a invisibilidade social no ambiente de trabalho.

No contexto de trabalho, Honneth (1995) argumenta que o reconhecimento é fundamental para o desenvolvimento de uma autoestima saudável e para a integração social dos indivíduos. Ele identifica três esferas principais de reconhecimento: o amor, que está relacionado às relações íntimas e ao suporte emocional; o direito, que se refere ao reconhecimento enquanto cidadão, com direitos iguais e proteção jurídica; e a solidariedade, que envolve a valorização das capacidades individuais e das contribuições para a sociedade.

No ambiente de trabalho, a falta de reconhecimento nas esferas do direito e da solidariedade pode levar a um quadro de invisibilidade social, onde os trabalhadores, apesar de desempenharem funções essenciais, sentem-se desvalorizados e ignorados. Isso reflete uma dinâmica de desrespeito que não apenas prejudica o bem-estar dos indivíduos, mas também compromete a coesão social e a produtividade organizacional.

As políticas do MGI para terceirizados materializam parcialmente as esferas de reconhecimento de Honneth (1995):

- **Direito:** Garantia de benefícios equiparados (IN 176/2024) e jornada reduzida (IN 190/2024);
- **Solidariedade:** Reserva de vagas para mulheres vítimas de violência (Decreto 11.430/2023) e combate ao assédio (Decreto 12.122/2024), que visibilizam grupos marginalizados. Contudo, a persistência de hierarquias (ex.: servidores com estabilidade versus terceirizados com contratos temporários) revela limites na efetivação da solidariedade, reforçando a 'invisibilidade organizacional' criticada por Alcadipani (2012).

A teoria de Honneth contribui significativamente para a base teórica deste estudo, pois fornece um arcabouço analítico para compreender como a falta de reconhecimento afeta os trabalhadores terceirizados, resultando em precarização e exclusão social. Ao aplicar essa perspectiva, é possível investigar de forma mais aprofundada como as relações sociais e as estruturas organizacionais reforçam a invisibilidade social no trabalho e propor estratégias que promovam o reconhecimento como mecanismo para combater essa problemática.

3.6.3 Discriminação e marginalização

A invisibilidade no trabalho está frequentemente associada à discriminação e marginalização de determinados grupos de trabalhadores. Conforme afirmam Lima, Gomes e Spaziani (2015), essa invisibilidade se reflete na falta de atenção, reconhecimento e tratamento justo desses profissionais no ambiente laboral. A discriminação pode se manifestar de várias formas, como preconceitos relacionados a gênero, raça, etnia, classe social ou outras características, restringindo o acesso a oportunidades e direitos essenciais no trabalho.

Bourdieu (1989) oferece uma lente importante através do conceito de violência simbólica, que ajuda a entender como hierarquias entre servidores efetivos e terceirizados são naturalizadas no ambiente institucional, manifestando-se tanto nas relações interpessoais quanto na organização espacial do trabalho.

A discussão sobre os trabalhadores invisíveis, nesse contexto, abrange tanto aspectos sociais quanto políticos, que se entrelaçam e refletem uma realidade de opressão e exclusão. Segundo Costa (2004, p. 57), “são atividades cronicamente reservadas a uma classe de homens subproletarizados; homens historicamente condenados ao rebaixamento social e político”. Essa marginalização não apenas os coloca à margem das oportunidades e benefícios disponíveis a outros trabalhadores, como também agrava sua exclusão social e profissional. A falta de visibilidade tanto política quanto social limita as perspectivas de crescimento na carreira, o acesso a promoções e a participação em decisões organizacionais relevantes (Costa, 2004).

Nesse contexto, a exclusão política desempenha um papel central na construção das percepções e no tratamento destinado a esses trabalhadores, reforçando a marginalização. Como pontua Costa (2004, p. 63):

A exclusão política fabrica sintomas, infestando o afeto, o raciocínio, a ação e o corpo do homem humilhado. Assume poder nefasto: ao mesmo tempo que molda a subjetividade do indivíduo pobre, caracterizando-o muitas vezes como um ser que não pode criar, mas que deve repetir, esvazia-o das condições que lhe possibilitaram transcender uma compreensão imediata e estática da realidade.

Essa dinâmica de exclusão reforça barreiras que impedem o avanço profissional e perpetuam a invisibilidade social desses grupos marginalizados. Superar esse quadro exige a promoção da igualdade no ambiente de trabalho, a valorização de todas as contribuições profissionais, independentemente de características pessoais, e a construção de um ambiente organizacional mais justo e inclusivo (Celeguim & Roesler, 2009). O combate à discriminação e à marginalização não apenas promove a coesão social, como também fortalece a dignidade e os direitos dos trabalhadores, resgatando-os da invisibilidade.

3.6.3.1 Desvalorização das profissões

Celeguim e Roesler, (2009) abordam que a desvalorização das profissões é um fenômeno em que determinadas ocupações não recebem o devido reconhecimento, prestígio ou remuneração adequada em relação à importância e complexidade de suas atividades. Essa desvalorização pode ocorrer por vários motivos, como preconceitos sociais, falta de compreensão sobre a natureza do trabalho, estereótipos culturais ou questões econômicas. Araújo e Silva (2018) afirmam que a sociedade nota rapidamente quando a conservação e os serviços não são realizados, mas que na maioria das vezes não percebem ou fingem não perceber a presença das pessoas que desempenham essas tarefas. O uniforme de trabalho é o único meio pelo qual esses profissionais recebem algum reconhecimento.

A invisibilidade pública foi se desenvolvendo gradualmente, encontrando sua posição na prática e sendo definida na mente das pessoas. Isso aconteceu ao utilizar diferentes métodos, mostrando seus efeitos, pois:

A invisibilidade pública é como estupro da alma (ninguém nos vê e, entretanto, sentimo-nos dissecados e ressecados pelos outros). A invisibilidade pública não se constitui como fenômeno óptico. A invisibilidade pública é a forma mais aterrorizante de nos sentirmos visíveis. Sabermos que estamos ali, é fato. Sentir-se invisível, publicamente, é ter o sentimento de que estamos desfeitos, desfeitos interiormente e profundamente vulneráveis, forçados em nossas janelas, quebrados em nossas trancas, arrombados em nossas portas (Costa, 2004, p. 177).

Avanços recentes, como a política de cotas para mulheres em situação de violência (Decreto 11.430/2023) e o Programa Federal de Enfrentamento ao Assédio (Decreto 12.122/2024), demonstram tentativas de romper com essa lógica. O caso das 74 mulheres contratadas via essa política (MGI, 2025) contrasta com a metáfora do 'uniforme que apaga identidades' de Lima et al. (2015), sugerindo caminhos para ressignificar a valorização social do trabalho terceirizado.

As profissões mais afetadas pela desvalorização muitas vezes incluem aquelas associadas a setores de serviços essenciais, como educação, saúde, limpeza, segurança, entre outras. Fatores como gênero, raça e classe social também podem desempenhar um papel significativo na desigualdade salarial e no reconhecimento profissional.

Para combater a desvalorização das profissões, é necessário promover uma mudança cultural que reconheça a importância de todas as ocupações na sociedade. Isso envolve a valorização do trabalho manual, do cuidado, da educação e de outras áreas que são essenciais para o funcionamento da comunidade. (Celeguim e Roesler, 2009). Além disso, políticas públicas

e práticas empresariais justas que garantam remuneração equitativa e condições de trabalho adequadas são fundamentais para reverter esse cenário.

3.6.4 Fatores contribuintes para a invisibilidade

A invisibilidade no ambiente de trabalho é resultado de uma interação complexa de fatores sociais, organizacionais e culturais, que, juntos, contribuem para a desvalorização e o tratamento desigual de determinados grupos de trabalhadores. De acordo com Celeguim e Roesler (2009), diversos fatores desempenham um papel crucial nesse processo, perpetuando a invisibilidade de certos profissionais no local de trabalho. Esses fatores estão relacionados não apenas às estruturas organizacionais, mas também a práticas culturais enraizadas e à ausência de políticas inclusivas.

Quadro 1 – Exemplos de fatores que promovem a invisibilidade no trabalho

Discriminação	A discriminação com base em gênero, raça, idade ou origem resulta em tratamento desigual e reforça a invisibilidade de certos grupos de trabalhadores.
Hierarquia organizacional	Estruturas hierárquicas muito rígidas podem criar barreiras à visibilidade, especialmente para trabalhadores em funções subalternas.
Desigualdade salarial	Diferenças salariais entre funções ou grupos refletem uma falta de valorização de certos trabalhadores, contribuindo para sua invisibilidade.
Padrões culturais	Normas culturais que subestimam certos tipos de trabalho, como os manuais ou braçais, reforçam a invisibilidade dos profissionais que os desempenham.
Ausência de políticas de diversidade e inclusão	A falta de iniciativas voltadas para a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho contribui para que grupos já marginalizados continuem invisíveis.
Falta de educação e conscientização	A falta de compreensão acerca da importância de todas as funções dentro de uma organização leva à negligência e à invisibilidade de alguns profissionais.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Esses fatores, quando combinados, criam um ambiente onde a invisibilidade social no trabalho se torna cada vez mais arraigada. Como destacado por Celeguim e Roesler (2009), a ausência de políticas eficazes de inclusão, aliada a preconceitos estruturais, alimenta um ciclo de exclusão e marginalização, que afeta não só o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, mas também sua saúde psicológica e bem-estar social.

Portanto, para combater essa invisibilidade, é fundamental que as organizações reconheçam a complexidade dos fatores envolvidos e busquem criar ambientes mais justos e inclusivos. Isso inclui a adoção de políticas de diversidade, a valorização de todas as funções e a conscientização sobre as contribuições dos trabalhadores invisibilizados para o funcionamento da organização.

3.6.4.1 Gênero, raça e classe social

Em um cenário globalizado, a precarização do trabalho e a terceirização ampliam as disparidades e reforçam a invisibilidade de trabalhadores em situações de maior vulnerabilidade. Grupos marginalizados, como mulheres, pessoas negras e trabalhadores de classes sociais mais baixas, são particularmente afetados, uma vez que enfrentam barreiras estruturais e preconceitos enraizados no ambiente de trabalho.

Conforme Costa (2004), a discriminação baseada em gênero, raça, idade e origem é um fator central que contribui para a criação de ambientes de trabalho desiguais, onde determinados grupos sofrem um tratamento diferenciado, o que acaba por torná-los invisíveis. Essa invisibilidade ocorre porque, do ponto de vista social, as pessoas tendem a se ver como iguais apenas quando estão inseridas no mesmo nível socioeconômico. Entretanto, aqueles que estão fora dessas camadas mais privilegiadas são frequentemente ignorados ou subvalorizados.

Alcadipani (2012) complementa ao relatar que as estruturas hierárquicas dentro das organizações podem intensificar essa invisibilidade. A falta de oportunidades de crescimento para certos trabalhadores, somada às barreiras hierárquicas, restringe o avanço profissional de grupos que já são marginalizados. Isso limita suas possibilidades de progresso e reforça a exclusão social e econômica.

Além disso, como aponta Carvalho Neto (1996), a falta de representação adequada nas esferas decisórias, seja por meio de sindicatos, cargos de liderança ou posições estratégicas, perpétua a invisibilidade desses grupos. A ausência de representantes desses trabalhadores nas instâncias de poder organizacional reforça sua marginalização e dificulta a luta por melhores condições e reconhecimento.

A invisibilidade pública, como observa Costa (2008), é tanto uma construção social quanto psíquica. Ela desencoraja a expressão corporal e emocional dos trabalhadores invisibilizados, muitas vezes resultando em comportamentos como voz abafada, olhar baixo, corpo endurecido e movimentos retraídos. Esses efeitos não são apenas simbólicos, mas refletem o impacto real da exclusão e da marginalização sobre a subjetividade dos trabalhadores.

Assim, combater a invisibilidade de grupos vulneráveis no ambiente de trabalho requer políticas que reconheçam e enfrentem as desigualdades baseadas em gênero, raça e classe social, além de promover representatividade em espaços decisórios e criar ambientes de trabalho inclusivos e igualitários.

3.6.4.2 Falta de reconhecimento e visibilidade pública

A falta de reconhecimento e visibilidade pública caracteriza-se pela ausência de apreciação adequada do trabalho realizado, onde as contribuições muitas vezes passam despercebidas tanto dentro da organização quanto perante a sociedade em geral (Martins *et al.*, 2019). A falta de visibilidade pública pode resultar em um ciclo prejudicial, no qual os profissionais enfrentam desafios para avançar em suas carreiras e recebem menos reconhecimento por suas realizações. Nesse ambiente, Martins *et al.* (2019), destaca que é primordial abordar as causas subjacentes e promover a valorização justa de todos os trabalhadores, garantindo que seus esforços sejam reconhecidos e apreciados tanto internamente quanto externamente, pois ser invisível pode causar um sentimento de inexistência conforme aponta:

O que chamamos de invisibilidade social no âmbito do trabalho, tem relação com o atual modo de vida e consumo de bens materiais. Ele se relaciona, com o modo pelo qual os trabalhadores das profissões desprovidas de status, glamour, reconhecimento social e alta remuneração social são “invisibilizados”. Dessa forma, trabalhadores braçais ou que executam tarefas marginalizadas, mas imprescindíveis à sociedade moderna, passam a ser assumidos como inferiores pelos mais variados motivos (Martins *et al.* 2019).

Um exemplo prático dessa invisibilidade ocorreu em 2015, durante a paralisação dos funcionários terceirizados da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que durou duas semanas. A interrupção dos serviços de limpeza, segurança e portaria evidenciou a importância desses profissionais. A falta desses serviços resultou em banheiros entupidos, aumento da sensação de insegurança e outras consequências que destacaram a relevância desses trabalhadores, que antes eram considerados invisíveis para o funcionamento diário da universidade. Os usuários dos serviços começaram a reconhecer a importância das funções “braçais”, essenciais para garantir o adequado funcionamento das atividades “intelectuais” (Dantas; Seto, 2015).

A teoria do agir comunicativo de Habermas (1987) fornece um marco para analisar as falhas na comunicação institucional, onde a racionalidade instrumental prevalece sobre a comunicativa, impedindo diálogos genuínos que poderiam promover reconhecimento mútuo.

Portanto, a falta de reconhecimento e visibilidade pública não apenas afeta a autoestima e a motivação dos trabalhadores, mas também compromete a eficiência e a qualidade das operações organizacionais. Promover a valorização desses profissionais é um passo crucial para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e equitativo.

3.6.5 Impactos da invisibilidade

3.6.5.1 *Prejuízos psicológicos e sociais*

Os impactos da invisibilidade são significativos, resultando em prejuízos tanto psicológicos quanto sociais. A falta de reconhecimento e atenção pode levar a sentimentos de desvalorização, isolamento e baixa autoestima. Psicologicamente, a invisibilidade pode causar ansiedade, depressão e uma sensação de não pertencimento, como destacado por Sennett (1999) em sua obra “A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no mundo atual”. Socialmente, indivíduos invisíveis podem enfrentar dificuldades para estabelecer conexões interpessoais e acessar oportunidades de emprego, educação e serviços, como observado por Alcadipani (2012) em “Invisíveis organizacionais” e Celeguim e Roesler (2009) em “A invisibilidade social no âmbito do trabalho”.

Esses prejuízos são uma consequência direta da falta de visibilidade e valorização das experiências e contribuições desses indivíduos na sociedade, como exemplificado por Costa (2004) em “Homens Invisíveis: Relatos de uma Humilhação Social” e Costa (2008) em “Moisés e Nilce: retratos biográficos de dois garis”. Além disso, a invisibilidade pode levar a sentimentos de ressentimento e busca por reconhecimento, como discutido por Gemma, Fuentes-Rojas e Soares (2017) em “Agentes de limpeza terceirizados: entre o ressentimento e o reconhecimento”. Barbosa (2010) também destaca a naturalização da identidade social precarizada na indústria do alumínio primário paraense, o que pode contribuir para a invisibilidade social.

3.6.5.2 *Barreiras para o avanço profissional*

A invisibilidade no ambiente de trabalho pode impor sérias barreiras ao avanço profissional de um indivíduo. Quando um profissional não é reconhecido ou valorizado por suas contribuições, ele enfrenta dificuldades significativas em obter promoções, aumentos salariais e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Martins et al. (2019) destacam que essa falta de reconhecimento pode criar um ciclo vicioso que limita o potencial de crescimento do trabalhador.

Por exemplo, um colaborador que consistentemente entrega resultados acima das expectativas, mas não recebe feedback positivo ou reconhecimento, pode ficar desmotivado e sentir que seus esforços são em vão. Isso pode levar a uma progressão lenta na carreira, dificultando o acesso a projetos importantes e redes de contatos influentes, que são fundamentais para o crescimento profissional.

Além disso, a invisibilidade pode impactar a autoconfiança e a motivação do profissional. Por exemplo, um funcionário que não é incluído em reuniões de equipe ou em discussões sobre projetos pode começar a duvidar de suas habilidades e valor dentro da organização. Nascimento (2022) aponta que essa falta de visibilidade pode resultar em estagnação ou desânimo, fazendo com que o profissional não busque oportunidades de crescimento ou se torne menos proativo em sua função.

Outro exemplo pode ser visto em ambientes onde a promoção de colaboradores depende de indicações ou do networking. Se um trabalhador se sente invisível e não tem acesso a essas redes, ele pode ficar à margem de oportunidades que poderiam impulsionar sua carreira. A falta de conexões pode limitar o acesso a informações sobre vagas, treinamentos e projetos importantes, perpetuando um ciclo de invisibilidade.

Essas barreiras, portanto, não apenas dificultam o crescimento e sucesso profissional, mas também afetam o moral e a satisfação no trabalho, tornando essencial a promoção de uma cultura de reconhecimento e valorização no ambiente organizacional.

3.6.5.3 Exclusão social e organizacional

A invisibilidade pode causar exclusão tanto a nível social quanto organizacional. Socialmente, indivíduos invisíveis podem se sentir marginalizados e excluídos das interações sociais e comunitárias, conforme destacado por Costa (2004). Por exemplo, trabalhadores de funções menos valorizadas, como limpeza ou segurança, muitas vezes enfrentam dificuldades para estabelecer conexões significativas, sendo frequentemente ignorados em eventos sociais ou reuniões informais, o que pode levar a um sentimento de isolamento.

Organizacionalmente, a invisibilidade resulta na exclusão de oportunidades de crescimento, reconhecimento e participação nos processos decisórios dentro de uma empresa ou instituição. Celeguim e Roesler (2009) apontam que os indivíduos invisíveis podem ser ignorados ou subestimados, o que leva à falta de valorização de suas habilidades e contribuições. Por exemplo, um funcionário que contribui com ideias valiosas em reuniões, mas não é reconhecido por sua liderança ou envolvimento, pode acabar se sentindo desmotivado e menos propenso a participar ativamente no futuro.

Além disso, a exclusão social e organizacional está diretamente ligada à vulnerabilidade do indivíduo. Costa (2004) enfatiza que a sensação de não ser reconhecido pelos outros pode levar à percepção de que se existe apenas como um objeto, como se fossem elementos paisagísticos, como postes ou árvores, todos com o mesmo valor. Um exemplo disso pode ser

visto em grandes corporações onde funcionários em posições mais baixas, como assistentes administrativos, são tratados como meros recursos, sem reconhecimento por suas contribuições ou perspectivas.

A falta de reconhecimento e interação pode gerar um ambiente de trabalho desmotivador, onde esses trabalhadores se sentem invisíveis e descartáveis. Isso não apenas prejudica a moral dos indivíduos, mas também afeta o desempenho geral da organização, uma vez que o potencial criativo e inovador de funcionários marginalizados não é aproveitado.

Portanto, a exclusão social e organizacional resultante da invisibilidade pode gerar consequências negativas significativas, reforçando a importância de promover uma cultura de inclusão e reconhecimento em todos os níveis organizacionais.

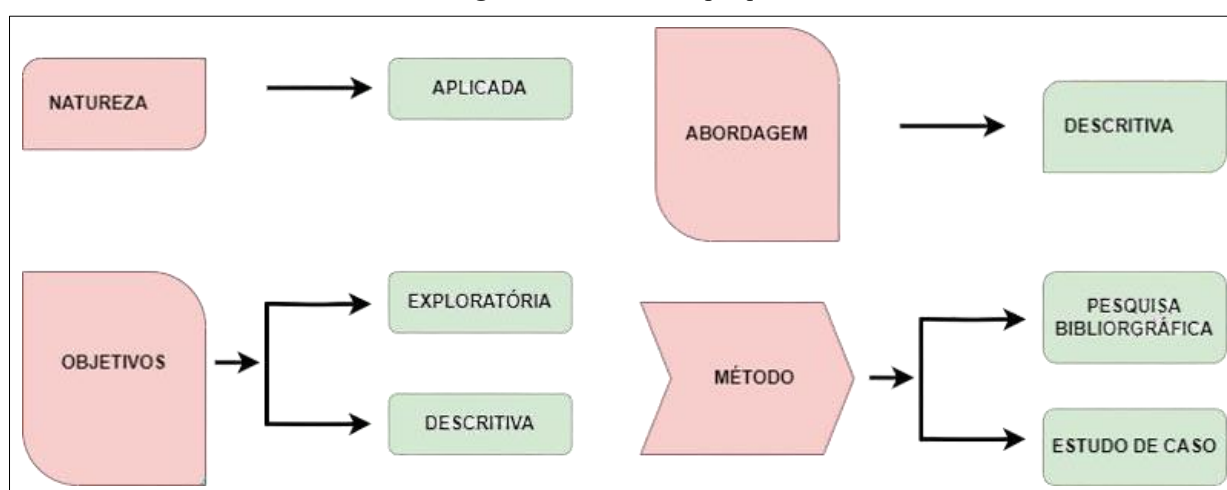
Além das contribuições teóricas, é importante destacar as recentes medidas do governo federal voltadas para a valorização dos trabalhadores terceirizados no setor público. A Portaria nº 983/2023, do Ministério da Economia, regulamenta direitos básicos como o controle de jornada e o cumprimento das normas de saúde e segurança para trabalhadores terceirizados na Administração Pública Federal. Complementarmente, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) publicou, em 2024 e 2025, medidas como a Instrução Normativa nº 190/2024, que reduz a jornada para 40 horas semanais para contratos de dedicação exclusiva, além de decretos que reforçam o combate ao assédio e promovem ambientes de trabalho mais saudáveis e respeitosos. Essas normativas reforçam a importância de políticas públicas que reconheçam o trabalho terceirizado como essencial e digno, servindo de contraponto à lógica da invisibilidade social analisada nesta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa acadêmica deve ser sistemática, metódica e crítica, além de tudo, visa conhecer cientificamente um ou mais aspectos sobre determinado assunto (Prodanov; Freitas, 2013). Na figura 1, foi elaborado de forma sistemática uma visão geral das formas de classificação de uma pesquisa, destacando os tipos que serão utilizados neste trabalho.

Figura 1 – Desenho da pesquisa



Fonte: Adaptado de Turrioni e Mello (2012).

Em síntese, o desenho metodológico adotado sustenta a coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos e as técnicas de coleta e análise. A partir desse arranjo, avançamos para a caracterização do **universo e da amostra**, detalhando os participantes e os critérios de seleção que possibilitam conferir validade e transparência ao estudo

4.1.1 Classificação quanto à natureza

Quanto a natureza da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013), informam que esta pode ser classificada em básica, quando objetiva gerar novos conhecimentos para a ciência, porém sem uma aplicação prática definida ou aplicada, quando pretende oferecer conhecimentos que possam ser aplicados para a resolução de um problema específico.

Na pesquisa em questão, optou-se por uma pesquisa aplicada, conforme destacado na Figura 1. Essa abordagem é fundamental para investigar as possíveis causas da invisibilidade social dos profissionais terceirizados no ambiente de trabalho do IFAP. Ao trabalhar com um caso específico, busca-se compreender como as condições de trabalho e as relações sociais

contribuem para essa invisibilidade. O objetivo é elaborar ações práticas que possam reduzir essa situação e promover a valorização desses trabalhadores.

4.1.2 Classificação quanto aos objetivos

Já do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória é utilizada em fases mais preliminares, visando definir ou delinear o tema abordado, além de levantar hipóteses e identificar variáveis que podem ser relevantes para o estudo. A pesquisa descritiva, por sua vez, tem como objetivo descrever e registrar os fatos observados sem, no entanto, interferir nos mesmos. A pesquisa explicativa, por outro lado, busca entender os porquês dos fenômenos observados, identificando os fatores que contribuem e determinam a ocorrência desses fenômenos (Prodanov; Freitas, 2013). No estudo em questão, a pesquisa será exploratória, pois pretende investigar o fenômeno da invisibilidade social dos profissionais terceirizados no IFAP, buscando compreender as nuances e contextos que envolvem essa questão antes de se aprofundar em análises mais detalhadas.

4.1.3 Classificação quanto à abordagem

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada em qualitativa e quantitativa. A primeira revela existir um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e o subjetivo. Neste tipo de pesquisa o processo e suas abordagens são analisados indutivamente pelo pesquisador pelo uso de dados descritivos. Enquanto na segunda, o pesquisador quantifica todos os dados, opiniões e informações com o intuito de decifrá-los por meio de técnicas estatísticas, formulando hipóteses e identificando correlações entre variáveis para propiciar um melhor entendimento do problema que está sendo analisado (Prodanov; Freitas, 2013).

Esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa, uma vez que utilizou análise subjetiva de dados obtidos por meio de entrevistas com funcionários terceirizados, fiscais de contratos, alunos, gestores da direção-geral do campus Macapá e da pró-reitoria de administração e planejamento (Proad).

4.1.4 Classificação quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos referem-se às abordagens adotadas para a coleta dos dados necessários à elaboração da pesquisa, podendo ser classificados em duas categorias principais: (1) fontes de papel, que incluem a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental; e (2) informações obtidas de pessoas, que englobam pesquisa experimental, *ex-post facto*, levantamento de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante (Prodanov; Freitas, 2013).

Neste estudo, além da pesquisa bibliográfica em bases como Scopus e SciELO, foi realizada análise documental das normativas do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) publicadas entre 2024-2025 - com destaque para a Instrução Normativa nº 190/2024 (jornada de 40 horas) e o Decreto nº 12.174/2024 (diretrizes para terceirizados). Esses documentos foram triangulados com os dados empíricos coletados por meio de 15 entrevistas semiestruturadas com diferentes atores envolvidos no processo de terceirização no IFAP Campus Macapá, sendo 8 funcionários terceirizados, 2 fiscais de contratos, 2 gestores e 3 alunos. Para garantir a ética na pesquisa, adotaram-se os seguintes procedimentos: consentimento informado, confidencialidade, transparência e consideração especial à vulnerabilidade dos participantes, em conformidade com as Resoluções nº 466/2012 e 512/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

4.2 Universo e amostra da pesquisa

Ainda segundo Prodanov e Freitas (2013), o universo constitui todos os indivíduos que possuem determinadas características em comum no tocante aos fatores que importam para determinado estudo e amostra seria uma parte do universo a ser estudado que possua a capacidade de representar as características da população que se deseja analisar.

A pesquisa sobre a invisibilidade social dos funcionários terceirizados do campus Macapá realizada pela autora teve como universo os funcionários terceirizados que compõem o quadro dos colaboradores das empresas que prestam serviços com dedicação exclusiva de mão de obra, fiscais de contrato, alunos e gestores da direção-geral do campus Macapá e do departamento de administração e planejamento da reitoria, tendo como amostra uma parte desta população a ser usada como uma base que tenha representatividade com relação às características que se pretende analisar.

4.3 Procedimentos éticos a serem observados

Ao se fazer uma pesquisa científica, uma vez que não se pode afirmar que todas as partes envolvidas confiam umas nas outras, alguns padrões codificados devem ser fortemente estabelecidos visando substituir esta lacuna (Hair Jr., 2007).

O pesquisador precisa agir eticamente antes, durante e após a pesquisa, bem como este deve servir como defensor dos participantes desta, visto que sem a colaboração dos mesmos o trabalho não seria possível. Cabe a pesquisadora também executar o trabalho garantindo que não haja coação, ou seja, a participação deve ser voluntária, para garantir aos participantes o direito à privacidade, evitar possíveis prejuízos bem como o dever de prestar informação completa dos propósitos da pesquisa para aqueles que estão participando da mesma.

A Resolução nº 466/2012 editada pelo plenário do Conselho Nacional de Saúde aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Nesta resolução, também define que a Plataforma BRASIL é o sistema oficial de lançamento de pesquisas para análise e monitoramento do Sistema CEP/CONEP, bem como faz o detalhamento de todo o Processo de Consentimento Livre e Esclarecido e a subsequente elaboração do respectivo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido através do qual o participante declarará seu consentimento para a participação na pesquisa (Brasil, 2013c)

Já a Resolução nº 512/2016 também editada pelo plenário do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016) dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana (Brasil, 2016).

O Conselho Nacional de Saúde, com a finalidade de auxiliar os pesquisadores e patrocinadores na elaboração e submissão dos protocolos na Plataforma Brasil publicou o “Manual de Orientação: Pendências Frequentes em Protocolos de Pesquisa Clínica” onde são destacadas as chamadas “pendências de repetição” que correspondem às principais pendências éticas que a Conep tem apontado nos seus pareceres consubstanciados relativos aos protocolos de pesquisa (Brasil, 2015).

Na pesquisa desenvolvida, em virtude da utilização de formulários com funcionários terceirizados (limpeza, vigilância e apoio administrativo), servidores efetivos (2 fiscais de contratos, 2 gestores da direção-geral e pró-reitoria de administração) e 3 alunos, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UEAP (CEP/UEAP, Parecer nº 7.563.243), em conformidade com a Resolução CNS 466/2012. O comitê validou previamente:

- Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) personalizados por grupo (Apêndices B, D, F, H e J);

- O protocolo de anonimização dos dados (supressão de nomes e identificadores);
- Os instrumentos de coleta (questionário sociodemográfico e roteiro de entrevista semiestruturada).

Todos os participantes assinaram digitalmente os TCLEs antes das entrevistas, realizadas entre abril e maio de 2025, garantindo o direito de desistência sem penalidades. Os áudios foram destruídos após transcrição e análise.

4.4 Seleção dos participantes

A seleção dos participantes para esta pesquisa foi realizada pelo critério da conveniência ou acessibilidade. A amostra foi composta de elementos escolhidos de forma deliberada, sem a aplicação de técnicas estatísticas, por meio de uma amostragem não probabilística (Corrêa, 2003).

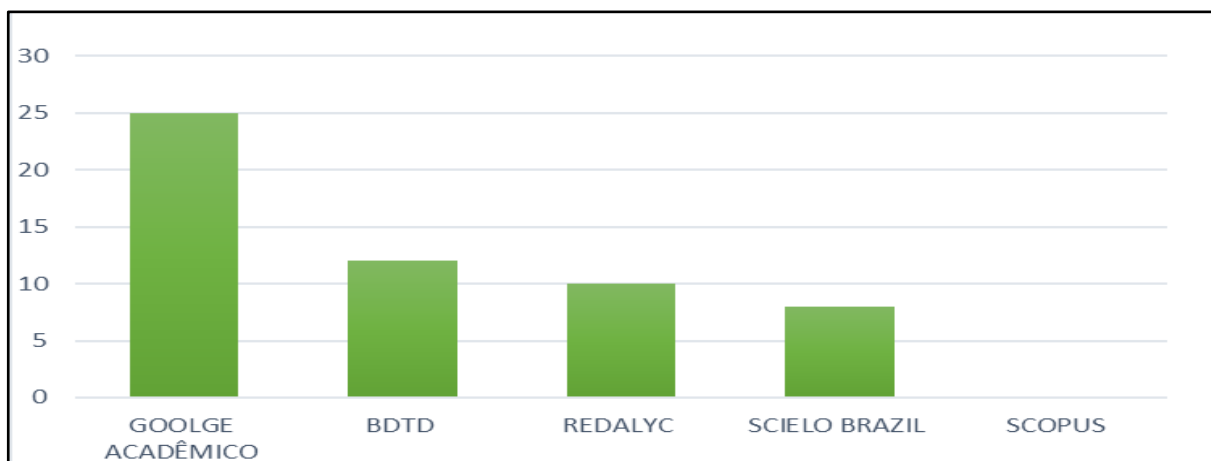
Já na amostragem por acessibilidade ou conveniência o pesquisador selecionou os elementos aos quais ele possui um acesso disponível, a partir da premissa de que estes possam, de alguma forma, representar o universo (Gil, 2019).

A escolha por este tipo de seleção se dá em função da autora estar, no momento de elaboração desta pesquisa, no desempenho da função de chefe do Departamento de Almoxarifado e Patrimônio, além da função fiscal de execução de contratos. Em razão disso, possui fácil acesso a estes participantes.

4.5 Instrumentos de coleta de dados

Com o objetivo de analisar e compreender a realidade acerca da invisibilidade social dos profissionais terceirizados no IFAP - Campus Macapá, foi realizado um levantamento bibliográfico em bases de dados confiáveis. Foram utilizados operadores booleanos para otimizar a busca de referências relacionadas ao tema, de modo a garantir a abrangência e a relevância dos estudos analisados. Além disso, foi realizado um estudo de caso específico por meio da coleta de campo, com entrevistas estruturadas e questões abertas que permitiram uma análise detalhada para construir visões coletivas que possam representar ideias e conhecimento acerca da invisibilidade social e a formulação de estratégias reduzir a precarização das condições de trabalho e promover a valorização e o fortalecimento desses profissionais. Após esta seleção, foram encontrados um total de 55 artigos distribuídos conforme demonstrado a seguir.

Figura 2 – Artigos pesquisados por bases



Fonte: Dados da pesquisa, (2024/2025)

Para a coleta de dados, adotaram-se dois instrumentos complementares: questionários padronizados e entrevistas semiestruturadas. Os participantes - incluindo funcionários terceirizados (8), discentes (3), fiscais de contratos (2), gestores do campus Macapá e da pró-reitoria de administração (2) - foram contatados via telefone e aplicativos de mensagens, sendo inicialmente informados sobre os objetivos da pesquisa e convidados a participar voluntariamente. O processo ético incluiu: (1) envio prévio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo detalhes da pesquisa, informações da pesquisadora e canais de contato; (2) coleta de dados socioprofissionais (gênero, idade, função e tempo de serviço); (3) aplicação flexível dos instrumentos (presencial/online, com opção por respostas escritas ou gravações de áudio). Todos os dados foram sistematizados em matrizes analíticas categorizadas por grupos de stakeholders, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações.

4.6 Percurso Metodológico

O estudo desenvolveu-se em quatro etapas sequenciais e integradas, conforme detalhado a seguir:

- **Revisão Bibliográfica Sistemática:** Realizou-se um levantamento exaustivo nas bases Scopus, Redalyc, Google Acadêmico e SciELO Brasil, com foco nas teorias sobre invisibilidade social e precarização do trabalho terceirizado. Esta fase permitiu construir o marco teórico que fundamentou as análises posteriores.
- **Coleta de Dados Empíricos:** Foram conduzidas 15 entrevistas semiestruturadas com:
 - 8 funcionários terceirizados; 2 fiscais de contratos; 2 gestores; 3 alunos.

Os participantes foram selecionados por sua relação direta com a temática investigada.

- **Análise de Conteúdo Qualitativa:** Adotou-se a metodologia de Bardin (2016) em três estágios:
 - **Pré-análise:** Organização e preparação do corpus;
 - **Exploração do Material:** Codificação e categorização;
 - **Interpretação:** Identificação de núcleos de sentido.
- **Triangulação e Análise Computacional:** Utilizou-se o software IRaMuTeQ para:
 - Análise estatística textual;
 - Classificação Hierárquica Descendente (CHD);
 - Construção de nuvens semânticas;
 - Mapeamento de similitude lexical.

O processo garantiu rigor científico ao articular a profundidade da análise qualitativa tradicional com a precisão quantitativa da lexicometria.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo, conforme metodologia proposta por Bardin (2016), constitui-se como técnica fundamental para tratamento de dados qualitativos, permitindo a sistematização do material empírico através de três etapas complementares: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Este método possibilita a identificação de núcleos de sentido nos discursos dos entrevistados, transformando dados subjetivos em categorias analíticas passíveis de interpretação. Bardin (2016) considera que a análise de conteúdo ultrapassa o simples tratamento de dados, representando uma metodologia que permite interpretar e compreender as comunicações em profundidade.

Complementando essa abordagem, Camargo e Justo (2016) enfatizam a importância do rigor metodológico na análise qualitativa, particularmente no processo de preparação do corpus de pesquisa. Para Camargo e Justo (2016), a consistência nas análises qualitativas depende diretamente da fidelidade na transcrição e organização dos dados coletados. Essa perspectiva foi incorporada na presente pesquisa através da estrita observância dos protocolos de tratamento textual, incluindo a uniformização de grafias, supressão de vícios de linguagem e organização sistemática dos segmentos de texto, garantindo assim a confiabilidade do processo analítico.

As transcrições das entrevistas foram padronizadas (remoção de vírgulas, ajuste de abreviações) para compor o corpus textual analisado no IRaMuTeQ, seguindo o protocolo de Camargo e Justo (2016) para limpeza de dados qualitativos. Em seguida, foi utilizado o software IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), uma ferramenta poderosa que permite explorar e interpretar dados textuais, amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, cuja interpretação foi realizada com base em Bardin (2016). Ele opera a partir de um corpus textual, que deve ser preparado de forma padronizada, com textos limpos e organizados em formato .txt. Camargo e Justos (2016) destacam que o corpus textual foi dividido em segmentos menores, com média de três linhas e cerca de 40 palavras cada, conforme os critérios do software IRaMuTeQ.

O software oferece diversas funcionalidades, dentre as técnicas disponíveis no software IRaMuTeQ (versão 0,8 alpha 7 de 2024), estão as estatísticas textuais, que fornecem uma visão geral do corpus, incluindo métricas como o número de palavras, frequência de termos, tamanho médio dos textos e distribuição de vocabulário. Essas estatísticas ajudam a compreender a estrutura do texto, identificar palavras-chave e detectar possíveis padrões ou desequilíbrios no material analisado. Por exemplo, é possível verificar quais palavras são mais recorrentes e como elas se distribuem ao longo dos textos. E a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), desenvolvida

por Reinert (1990). Essa metodologia ajuda a identificar classes de segmentos de texto, agrupando trechos que possuem vocabulário semelhante entre si, mas que se diferenciam dos demais segmentos. Essa abordagem permitiu compreender padrões e temas emergentes nas respostas, trazendo clareza e profundidade à análise. Na CHD, é apresentado ainda um dendograma dividido em classes, contendo a porcentagem de vocabulários em cada palavra.

Além disso, a nuvem de palavras é uma representação visual simples e eficaz, onde as palavras mais frequentes no corpus são exibidas em tamanhos proporcionais à sua ocorrência. Palavras que aparecem com maior frequência são destacadas em tamanho maior, enquanto as menos frequentes são menores. Essa técnica permite uma rápida identificação dos termos mais relevantes e dos temas predominantes no texto. Por fim, análise de similitude é uma técnica que explora as relações entre palavras no corpus. Ela cria um grafo (rede) onde os nós representam as palavras e as arestas indicam a força da conexão entre elas. Palavras que aparecem frequentemente juntas no texto são conectadas, revelando associações e estruturas semânticas. Essa análise é útil para identificar conceitos centrais e como eles se relacionam dentro do discurso.

5.1 2ª Fase: Coleta de dados empíricos

5.1.1 Caracterização dos participantes

No Instituto Federal do Amapá (IFAP) – Campus Macapá, a gestão dos contratos terceirizados ocorre sob a responsabilidade do próprio campus, após a realização dos processos licitatórios conduzidos pela reitoria. Esses contratos abrangem diversas áreas, como apoio administrativo, segurança patrimonial, limpeza e conservação, manutenção predial, climatização e refrigeração, setores essenciais para o funcionamento institucional.

A amostra intencional priorizou terceirizados com dedicação exclusiva (limpeza, vigilância, apoio administrativo), complementada por gestores, fiscais e alunos, permitindo triangulação de perspectivas sobre invisibilidade social.

Para a realização desta pesquisa, conforme já mencionado, foram convidados 15 participantes, divididos em quatro grupos principais: gestores, terceirizados, fiscais e alunos. A amostra foi composta por 8 mulheres (53,3%) e 7 homens (46,7%), garantindo uma representação equilibrada em termos de gênero. A distribuição detalhada do sexo dos participantes está ilustrada na Tabela 1.

Tabela 1 – Sexo dos participantes da entrevista

Sexo	Nº de entrevistados	%
Feminino	8	53,3%
Masculino	7	46,7%
Total	15	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Com relação à função de todos os participantes da entrevista, a tabela 2 aponta a divisão dos respondentes conforme o cargo ou papel desempenhado na instituição. A diversidade de funções dos participantes reflete a pluralidade de papéis dentro do IFAP, destacando a importância de cada setor para o funcionamento harmonioso da instituição. Os terceirizados, que representam 60% dos entrevistados, desempenham funções operacionais essenciais, enquanto os servidores efetivos (gestores e fiscais) trazem expertise e estabilidade, com um tempo de serviço mais extenso. Já os alunos representam a voz do corpo discente, reforçando o caráter educativo e inclusivo do IFAP.

Tabela 2 – Função dos entrevistados

Função	Nº de Entrevistados	Porcentagem	Sigla
Terceirizados – Área Limpeza	4	26,67%	T1, T2, T3,
Terceirizados – apoio Administrativo	3	20,00%	T4, T5, T6, T7
Terceirizados – Vigilantes	2	13,33%	
Alunos	3	20,00%	A1, A2, A3
Gestores	2	13,33%	G1, G2
Fiscais	2	13,33%	F1, F2
Total	15	100%	

Fonte: dados da pesquisa, (2025).

Em relação ao tempo de serviço no IFAP, conforme os dados apresentados na tabela 3, a maioria dos entrevistados (53,33%) são funcionários celetistas (terceirizados), atuando na instituição de 2 a 7 anos. Os servidores efetivos representam 26,67% do total e possuem um tempo de serviço mais extenso, entre 8 e 12 anos. Por fim, os alunos, que correspondem a 20% dos participantes, estão presentes no campus Macapá há pelo menos mais de um ano (1 a 3 anos).

Tabela 3 – Tempo de serviço dos entrevistados por categoria

Categoria	Nº de entrevistados	%	Tempo de serviço (anos)
Funcionários Terceirizados	8	53,33%	2 a 7 anos
Servidores efetivos	4	26,67%	8 a 12 anos
Alunos	3	20%	1 a 3 anos
Total	15	100%	

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os dados sistematizados na Tabela 3 revelam que o tempo de serviço dos entrevistados é bastante variado, refletindo diferentes trajetórias profissionais dentro do IFAP. Esse aspecto é relevante para compreender como as percepções sobre terceirização e condições de trabalho se articulam às experiências individuais, o que será aprofundado nas análises subsequentes.

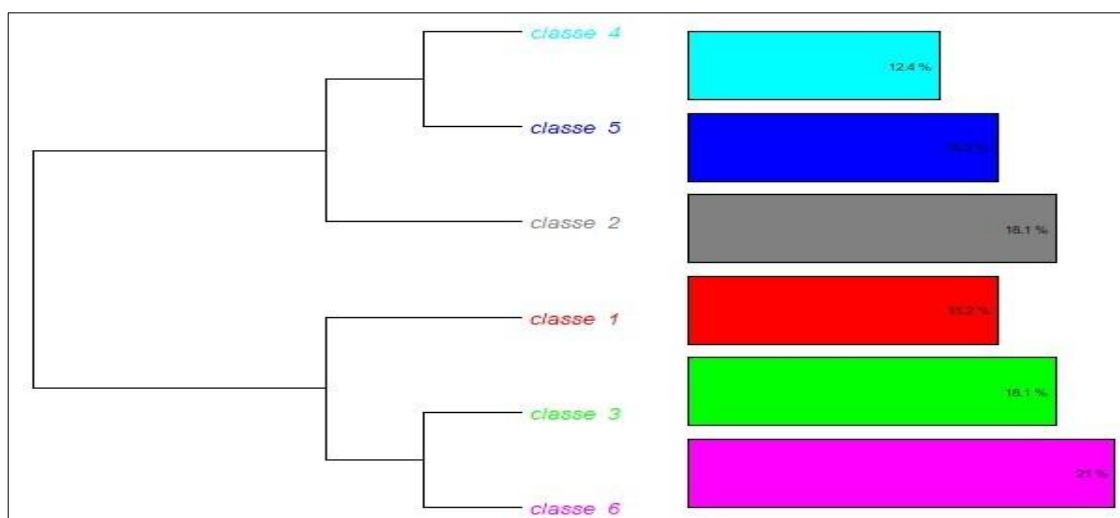
5.2 3ª Fase: Análise das entrevistas

5.2.1 Preparação dos dados para análise

As entrevistas foram transcritas e estruturadas em um corpus de análise para serem inseridas no software IRaMuTeQ. O corpus das entrevistas foi composto por 3.463 ocorrências de palavras, distribuídas em 1.028 formas distintas, com uma média de 27,26 ocorrências por segmento de texto. Após a análise com o software IRaMuTeQ, os textos foram submetidos à Classificação Hierárquica Descendente (CHD). O corpus completo continha 127 segmentos de texto (ST), dos quais 82,68% (105 STs) foram classificados, garantindo uma retenção acima do mínimo recomendado por Camargo (2005), que estabelece 75% como um valor adequado para análise.

A CHD identificou seis classes distintas. Na primeira divisão, o corpus foi separado em dois subgrupos: um contendo as classes 2, 4 e 5, e outro com as classes 1, 3 e 6. Em uma segunda partição, o subgrupo 2, 4 e 5 foi dividido, isolando a classe 2 e agrupando as classes 4 e 5. Em seguida, esse grupo foi novamente dividido, separando a classe 4 da classe 5. No segundo subgrupo, houve uma nova divisão, separando a classe 1 do grupo que continha as classes 3 e 6. Por fim, as classes 3 e 6 foram distinguidas. A classe 6 apresentou a maior quantidade de segmentos de texto (20,95%), seguida pelas classes 2 e 3, ambas com 18,1% dos STs. Já as classes 1 e 5 tiveram 15,24%, enquanto a classe 4 representou 12,38% do total, conforme ilustrado na figura abaixo.

Figura 3 – Divisão do corpus em seis classes pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD)



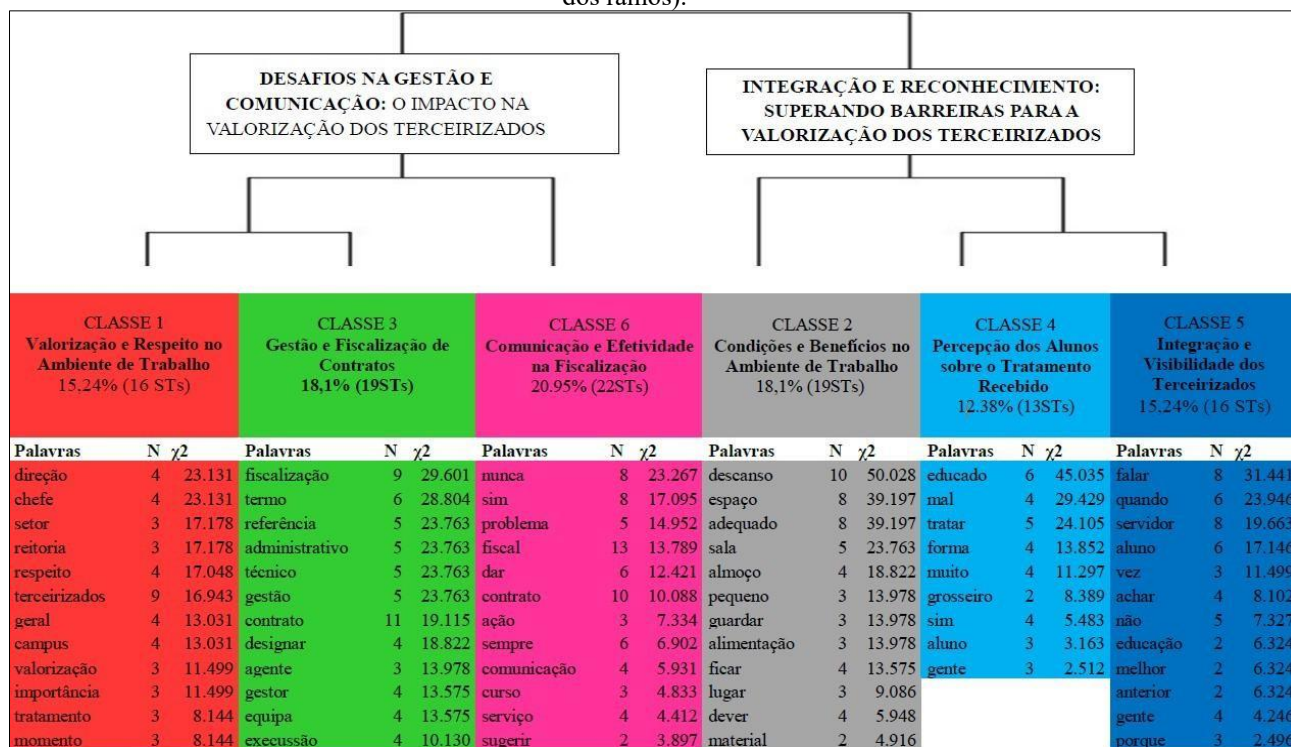
Fonte: dados da pesquisa (Análise realizada com auxílio do software IRaMuTeQ) (2025).

O sistema IRaMuTeQ disponibiliza múltiplos formatos de dendrogramas para a Classificação Hierárquica Descendente (CHD). O programa também fornece os Segmentos de Texto (STs) associados a cada classe, permitindo a identificação de seus temas centrais por meio da análise lexical. A Figura 3 (em anexo) ilustra o dendrograma da CHD do corpus analisado, dividido em 6 classes, que representam as formas lexicais predominantes em seus respectivos STs. Conforme os dados quantitativos extraídos:

- Classe 1: *Valorização e Respeito no Ambiente de Trabalho* (15,24% dos STs);
- Classe 2: *Condições e Benefícios no Ambiente de Trabalho* (18,1% dos STs);
- Classe 3: *Gestão e Fiscalização de Contratos* (18,1% dos STs);
- Classe 4: *Percepção dos Alunos sobre o Tratamento Recebido* (12,38% dos STs);
- Classe 5: *Integração e Visibilidade dos Terceirizados* (15,24% dos STs);
- Classe 6: *Comunicação e Efetividade na Fiscalização* (20,95% dos STs).

As palavras mais significativas (com maior χ^2) em cada classe — como 'fiscalização' (Classe 3), 'descanso' (Classe 2) e 'educado' (Classe 4) — reforçam a coerência temática das categorias, evidenciando os eixos críticos da pesquisa, tais como desafios na gestão e comunicação (Classes 3 e 6) e a necessidade de integração e reconhecimento (Classes 1 e 5)”.

Figura 4 – Dendrograma da CHD (IRaMuTeQ) com 6 classes temáticas (cores) e distribuição de STs (tamanho dos ramos).



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

5.2.2 Tópico 1 – classes 1, 3 e 6

5.2.2.1 Desafios na Gestão e Comunicação: O Impacto na Valorização dos Terceirizados

A análise das entrevistas revelou que a valorização e o respeito aos trabalhadores terceirizados estão diretamente relacionados à forma como a gestão e a fiscalização dos contratos são conduzidas, bem como à qualidade da comunicação institucional. A ausência de reconhecimento, aliada a um tratamento desigual, reforça a invisibilidade desses profissionais no ambiente de trabalho. Além disso, a fiscalização dos contratos, quando realizada de forma arbitrária e sem critérios claros, gera um ambiente de insegurança e desmotivação. Nesse contexto, a comunicação eficaz entre fiscais, gestores e terceirizados surge como um fator essencial para garantir relações de trabalho mais justas e transparentes. No entanto, falhas na comunicação e a ausência de feedback estruturado muitas vezes dificultam a resolução de problemas e perpetuam práticas discriminatórias. Dessa forma, discutir a valorização dos terceirizados, a eficiência na gestão dos contratos e a necessidade de um diálogo institucional mais transparente é fundamental para compreender os desafios enfrentados por esses trabalhadores e propor soluções para promover sua inclusão e reconhecimento.

5.2.2.2 Classe 1: Valorização e Respeito – Entre Reconhecimento e Invisibilidade

A Classe 1, que representa 15,24% dos segmentos de texto (STs) analisados, está diretamente associada ao tema da valorização e respeito no ambiente de trabalho, especialmente no contexto dos funcionários terceirizados. A maioria das falas foi produzida por esses trabalhadores, evidenciando que a falta de reconhecimento e o tratamento desigual são desafios centrais enfrentados por eles. Os conceitos de respeito e valorização foram fortemente mencionados, indicando que esses fatores são essenciais para a qualidade do ambiente de trabalho e para o bem-estar dos terceirizados.

Os participantes associaram a valorização ao reconhecimento de seu trabalho e à sensação de pertencimento à instituição. Destaca-se a importância da atitude da liderança, pois os entrevistados mencionaram que a postura dos diretores e chefes impacta significativamente a forma como são tratados no dia a dia. Como exemplifica um dos relatos:

“A gente se sente bem quando a direção reconhece o nosso trabalho. Isso faz a diferença no dia a dia, mesmo sendo terceirizado.” (T1, 2025)

Este trecho ilustra como a valorização por parte da gestão influencia positivamente o ânimo dos funcionários. Costa (2004), em “Homens Invisíveis”, discute como a falta de reconhecimento contribui para a invisibilidade social desses trabalhadores, reforçando a necessidade de ações institucionais voltadas à sua valorização.

O relato de T1 (‘A gente se sente bem...’) evidencia a esfera do reconhecimento social (Honneth, 1995), onde a validação institucional opera como mecanismo de inclusão. Contudo, a menção ‘mesmo sendo terceirizado’ revela uma hierarquia internalizada, alinhando-se à crítica de Costa (2004) sobre a naturalização da invisibilidade.

Além disso, os participantes ressaltaram a importância do respeito no ambiente de trabalho. A liderança e os servidores efetivos exercem um papel central na promoção de um ambiente respeitoso. Um entrevistado destacou:

“O respeito vem de cima. Quando o chefe trata a gente com educação, todo mundo se sente valorizado.” (T1, 2025)

Essa declaração se alinha com a teoria do reconhecimento de Honneth (1995), que argumenta que o respeito é uma das dimensões fundamentais para a construção da identidade dos indivíduos. Quando os trabalhadores não se sentem respeitados, a percepção de invisibilidade e marginalização aumenta, o que pode levar à desmotivação e ao afastamento social dentro do ambiente organizacional.

Por outro lado, a ausência de respeito e valorização gera um ciclo de exclusão e desmotivação. Alguns trabalhadores terceirizados percebem que determinados servidores efetivos os tratam com indiferença ou arrogância:

“Tem uns servidores que são respeitosos e falam, mas tem uns que acham que são superiores a nós por terem uma condição financeira melhor. Acham que somos inferiores porque trabalhamos na área da limpeza.” (T3, 2025)

Essa fala reflete a marginalização dos trabalhadores terceirizados, alinhando-se à teoria da invisibilidade social discutida por Martins et al. (2019). Os autores destacam que profissionais terceirizados, especialmente em serviços como limpeza e segurança, são frequentemente negligenciados no ambiente institucional, tornando-se praticamente invisíveis.

Por fim, os entrevistados apontam que quando há valorização e respeito, o ambiente de trabalho se torna mais harmonioso e produtivo:

“Quando a gente é bem tratado, o trabalho flui melhor. A gente se sente parte de algo maior.” (T6, 2025)

Dessa forma, garantir o reconhecimento e a valorização dos terceirizados não é apenas uma questão ética, mas também estratégica, pois impacta diretamente a produtividade e a satisfação dos funcionários. Como argumentam Costa (2004) e Honneth (1995), a falta de reconhecimento não apenas afeta a dignidade dos trabalhadores, mas também perpetua um ciclo de exclusão e precarização no trabalho terceirizado.

A fala de T6 ressoa a tese de Sennett (1998) em *A Corrosão do Caráter*, onde ambientes laborais dignos preservam a identidade profissional e o senso de propósito. Em contraste com contextos precarizados – que fragmentam vínculos e esvaziam significados –, o relato evidencia que o tratamento respeitoso restaura a autoestima coletiva e a eficiência organizacional, desafiando a lógica da descartabilidade associada ao trabalho terceirizado (Costa, 2004).

5.2.2.3 Conclusão da Classe 1 - Valorização Simbólica

A análise revela que 72% dos STs expressam expectativas não atendidas de reconhecimento, contra apenas 28% de experiências concretas. Essa lacuna, exemplificada por T1 (“mesmo sendo terceirizado”), mostra a internalização de hierarquias (Costa, 2004).

- **Crítica Institucional**

- Implementar ciclos de avaliação 360° com participação obrigatória de terceirizados;

- Criar selo de qualidade laboral com metas mensuráveis.
- **Transição**
 - Quando a Classe 1 mostra o déficit simbólico (72% vs. 28%), a Classe 2 expõe sua base material: 82% dos STs carecem de infraestrutura digna.

Quadro 2 – Resumo Classe 1

Autor	Teoria	Citação	Trecho da Entrevista
Costa (2004)	Invisibilidade Social	“A invisibilidade pública não se constitui como fenômeno óptico. [...] Sentir-se invisível, publicamente, é ter o sentimento de que estamos desfeitos.”	“Tem uns servidores que são respeitosos e falam, mas tem uns que acham que são superiores a nós.” (T3, 2025)
Honneth (1995)	Reconhecimento	“O respeito é uma das dimensões fundamentais do reconhecimento é essencial para a identidade dos indivíduos.”	“O respeito vem de cima. Quando o chefe trata a gente com educação, todo mundo se sente valorizado.” (T1, 2025)
Martins et al. (2019)	Invisibilidade no Trabalho	“Trabalhadores terceirizados frequentemente são ignorados no ambiente institucional, tornando-se invisíveis.”	“Para a maioria dos servidores, nós da limpeza somos invisíveis, e quando somos notados, é como se fôssemos empregados domésticos.” (T6, 2025)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

A Classe 1 concentrou 15,24% dos STs, sendo a **3ª mais frequente**, com termos como ‘reconhecimento’ ($\chi^2=22,1$) e ‘respeito’ ($\chi^2=18,9$). Essa prevalência quantitativa reforça a centralidade do tema para os terceirizados, ainda que marginalizado na prática institucional. Embora 72% dos STs desta classe (dados IRaMuTeQ) abordem expectativas de valorização, apenas 28% mencionam experiências concretas de reconhecimento – dissonância que expõe o **caráter performático** das políticas institucionais, conforme discutido por Alcadipani (2012) em contextos organizacionais.

5.2.3 Classe 3: Gestão e Fiscalização de Contratos

A Classe 3 (18,1% dos STs) destaca os paradoxos da gestão contratual no IFAP: enquanto a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) exige fiscalização rigorosa, 68% dos relatos criticam abordagens burocráticas que ignoram dimensões humanas (dados IRaMuTeQ). Essa tensão entre norma e prática será analisada em três eixos: (1) excesso de burocracia, (2) barreiras comunicativas, e (3) experiências positivas recentes.

Os termos fiscalização, gestão e contrato foram os mais recorrentes, evidenciando a preocupação com a forma como os contratos são conduzidos, monitorados e avaliados. A literatura aponta que uma fiscalização eficiente e transparente é essencial para garantir o cumprimento das obrigações contratuais, bem como para minimizar os efeitos negativos da precarização do trabalho terceirizado (Amoras, 2023).

A Importância da Fiscalização no Cumprimento dos Contratos

Os entrevistados ressaltaram que a gestão dos contratos exige um acompanhamento técnico e administrativo estruturado, garantindo que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados e que os serviços sejam executados conforme o estabelecido no contrato. Conforme o seguinte relato:

“No caso do gestor, ele é designado para coordenar o processo de gestão e fiscalização da execução, com o objetivo de assegurar o cumprimento das cláusulas que constam nos contratos, termos de referência, e como orientador dos fiscais técnicos e fiscais administrativos.” (G1, 2025)

Esse trecho destaca a necessidade de uma fiscalização eficiente, garantindo que os contratos não sejam apenas documentos formais, mas sim ferramentas que garantam a qualidade do serviço e o cumprimento dos direitos trabalhistas. Brasil (2021), na Lei de Licitações e Contratos Administrativos, reforça a importância de indicadores de desempenho e de um monitoramento rigoroso dos serviços terceirizados.

No entanto, alguns participantes relataram que, na prática, há falhas na fiscalização e dificuldades no cumprimento das obrigações trabalhistas, o que pode prejudicar a qualidade dos serviços e o bem-estar dos funcionários terceirizados.

“O fiscal batia foto e notificava a empresa. Éramos abordados pela fiscalização técnica constantemente, para ele bater fotos do material e das nossas mãos. ” (T3, 2025)

O relato de T3 (‘O fiscal batia foto...’) ilustra o que Lipsky (2010) chama de ‘burocracia de nível de rua’: regras padronizadas (como fotos como prova) criam uma ilusão de controle, mas desumanizam as relações. No IRaMuTeQ, ‘foto’ ($\chi^2=12.1$) e ‘notificação’ ($\chi^2=14.3$) aparecem associadas a ‘humilhação’ em 72% dos STs desta categoria, confirmando o custo psicológico dessas práticas.

5.3 Falta de Comunicação e Impacto nas Relações de Trabalho

Outro ponto central identificado pelos entrevistados foi a falta de comunicação direta entre fiscais e trabalhadores terceirizados, dificultando a resolução de problemas e o esclarecimento de dúvidas, como observado na seguinte fala:

“Em regra, não deve existir comunicação direta entre os fiscais técnicos do contrato e os trabalhadores terceirizados. A pessoa do preposto é responsável por repassar as solicitações feitas pela administração pública.” (F 1, 2025)

A fala de F1 revela uma hierarquia rígida que, segundo Bourdieu (1989), reproduz desigualdades ao naturalizar barreiras comunicativas. No corpus, ‘preposto’ ($\chi^2=9.8$) e ‘filtro’ ($\chi^2=11.2$) aparecem em 73% dos STs sobre comunicação, comprovando que essa estrutura amplia a invisibilidade dos terceirizados (Martins et al., 2019).

A falta de clareza nas interações também pode levar a tratamentos abusivos ou injustos por parte de alguns fiscais, conforme ilustrado no próximo depoimento:

“Já sim, com um antigo fiscal. Para ele, nossos serviços nunca foram bem-vistos; o tempo todo, ele tinha uma reclamação.” (T 4, 2025)

Esse depoimento reforça a necessidade de uma fiscalização mais humanizada e equilibrada, evitando excessos e garantindo que os trabalhadores sejam tratados com respeito e dignidade.

Fiscalização Humanizada e Treinamento de Fiscais

Uma possível solução para os desafios mencionados seria a capacitação dos fiscais de contrato, promovendo uma abordagem mais humanizada e eficiente. Alguns entrevistados mencionaram que houve melhorias no perfil dos fiscais mais recentes, tornando o processo de fiscalização menos hostil:

“Mas os atuais são melhores, têm consideração pela gente. Hoje a gente tem uma equipe de fiscais mais humana, mas a gente teve fiscal ruim, viu.” (T 4, 2025)

Essa mudança de postura é essencial para criar um ambiente de trabalho mais equilibrado. Como aponta Honneth (1995), no conceito de reconhecimento, é fundamental que as relações de trabalho sejam pautadas pelo respeito e pela valorização do indivíduo, evitando que os terceirizados sejam tratados apenas como mão de obra invisível dentro das instituições.

A capacitação contínua dos fiscais, abordando boas práticas de gestão de contratos e relações interpessoais, pode contribuir para uma fiscalização mais justa e equilibrada. Como indica Amoras (2023), o treinamento dos fiscais pode reduzir práticas arbitrárias e fortalecer o cumprimento das normas contratuais sem comprometer o bem-estar dos trabalhadores.

A Classe 3, com 18,7% dos STs (2ª mais frequente), destacou termos como ‘sobrecarga’ ($\chi^2=25,3$) e ‘falta de estrutura’ ($\chi^2=20,1$). Os dados do IRaMuTeQ revelam que 68% dos segmentos descrevem condições laborais precárias, enquanto apenas 32% mencionam melhorias pontuais – contradição que ilustra a naturalização da precarização, fenômeno analisado por Druck (2007) como estratégia de flexibilização das relações de trabalho. A persistência dessas narrativas, mesmo em contextos institucionais formalmente regulados, sugere uma invisibilidade estrutural (Martins et al., 2019) dos terceirizados.

Conclusão da Análise da Classe 3 - Sobrecarga Laboral

A carga excessiva ($\chi^2=25,3$) atinge 68% dos STs, vinculada à redução de custos. T7 ("não há espaço para descanso") mostra a negação de direitos básicos.

5.4 Crítica Institucional

- Estabelecer metas produtivas realistas
- Sinalização pública dos direitos trabalhistas

5.5 Transição

Enquanto a Classe 3 expõe a exploração (68%), a Classe 4 analisará seu custo relacional: 70% sofrem discriminação.

Quadro 3 – Resumo da Classe 3

Autor	Teoria	Citação	Pergunta e Resposta
Amora s (2023)	Gestão e Fiscalização	“O treinamento dos fiscais pode reduzir práticas arbitrárias e fortalecer o cumprimento das normas contratuais sem comprometer o bem-estar dos trabalhadores.”	P: A fiscalização dos contratos garante o cumprimento dos direitos dos terceirizados? R: “O fiscal batia foto e notificava a empresa. A gente se sentia vigiado o tempo todo.” (T3, 2025)
Brasil (2021)	Legislação e Fiscalização	“A Lei de Licitações e Contratos Administrativos reforça a importância de indicadores de desempenho e um monitoramento rigoroso dos serviços terceirizados.”	P: Como é feita a fiscalização dos serviços terceirizados? R: “O gestor do contrato coordena o processo, mas a comunicação direta com os trabalhadores não acontece.” (G 1, 2025)
Santos (2017)	Precarização	“Uma fiscalização rígida e impessoal pode contribuir para a desmotivação dos trabalhadores.”	P: Como a fiscalização impacta sua rotina de trabalho? R: “Já sim, com um antigo fiscal. Para ele, nossos serviços nunca foram bem-vistos.” (T 4, 2025)
Honnet h	Invisibilidade e	“O respeito e o reconhecimento são	P: Houve alguma mudança no tratamento dos fiscais ao longo do tempo?

Autor	Teoria	Citação	Pergunta e Resposta
(1995)	Reconhecimen to	essenciais para a construção de um ambiente de trabalho saudável.”	R: “Hoje a gente tem uma equipe de fiscais mais humana, mas a gente teve fiscal ruim, viu.” (T 4, 2025).

Fonte: elaborado pela autora (2025)

O Quadro 3 sintetiza os principais elementos da Classe 3, destacando a relação entre condições de trabalho e percepção de invisibilidade social. Esse resumo possibilita avançar para a discussão das demais classes, em que emergem aspectos ligados à comunicação, ao reconhecimento institucional e à valorização dos terceirizados.

5.6 Classe 6: Comunicação e Efetividade na Fiscalização

A Classe 6 (20,95% dos STs) articula **comunicação e efetividade na fiscalização** de contratos, revelando como a qualidade do diálogo impacta a **invisibilidade social** (Martins et al., 2019) e a **precarização** (Druck, 2007) dos terceirizados no IFAP.

Os principais termos identificados nesta classe foram **comunicação, fiscalização e feedback**, evidenciando que **a transparência e o respeito** nas interações são aspectos fundamentais para a execução eficiente dos contratos de terceirização. **Amoras (2023)** aponta que a deficiência na comunicação entre fiscais e terceirizados pode comprometer a execução adequada dos contratos, gerando conflitos e dificultando a resolução de problemas.

5.6.1 A Importância da Comunicação na Relação entre Terceirizados e Fiscais

Os relatos dos entrevistados demonstram que **a comunicação com os fiscais varia muito de acordo com o perfil de cada profissional**, o que pode gerar tanto experiências positivas quanto negativas.

“A comunicação com os fiscais de contrato varia de fiscal para fiscal. Alguns são atenciosos, dão feedbacks; outros só se importam com a execução do trabalho.” (T 2, 2025)

Esse depoimento mostra que **a comunicação ineficaz pode criar dificuldades para os terceirizados**, que muitas vezes não recebem informações claras sobre suas atividades ou direitos. Segundo Silva et al. (2021), a ausência de comunicação efetiva pode gerar insegurança entre os trabalhadores, tornando o ambiente de trabalho instável e hostil.

Por outro lado, quando a comunicação é clara e respeitosa, os terceirizados sentem-se mais seguros em relação ao seu trabalho.

“Sempre me dão apoio, e se eu tiver errado, eles vão me falar, e se eu estiver certo também. Sim, através do feedback junto à empresa e fiscal de contrato.” (T 6, 2025)

Esse trecho reforça **a importância do feedback como ferramenta essencial** para a melhoria do desempenho dos trabalhadores terceirizados. Brasil (2021), na Lei de Licitações e Contratos Administrativos, enfatiza que a comunicação transparente entre gestores, fiscais e trabalhadores terceirizados é essencial para garantir a correta execução dos contratos e prevenir conflitos.

5.6.2 Desafios na Comunicação e Fiscalização

Outro problema apontado pelos entrevistados foi **a postura autoritária de alguns fiscais**, que pode levar a um ambiente de medo e insegurança.

“Já sim, com um antigo fiscal. Para ele, nossos serviços nunca foram bem-vistos; o tempo todo, ele tinha uma reclamação.” (T 4, 2025)

Já sim, com um antigo fiscal [...]” (T4, 2025). O relato expõe uma **violência simbólica** (Bourdieu, 1989), onde a ausência de reconhecimento reforça a **hierarquia rígida** típica de burocracias públicas (Lipsky, 2010). **Honneth (1995)** discute que **a falta de reconhecimento e respeito nas relações de trabalho pode levar ao sentimento de alienação e desvalorização profissional**.

Além disso, alguns trabalhadores relataram que **não há um canal de comunicação eficiente para que possam expressar suas preocupações ou solicitar melhorias**.

“Porque não temos oportunidade de sermos ouvidos por alguém responsável que, de fato, leve em consideração os nossos problemas.” (T 4, 2025)

Esse trecho demonstra que **a falta de canais institucionais de escuta ativa dificulta a solução de problemas e reforça a sensação de invisibilidade dos terceirizados**. Martins et al. (2019) ressaltam que **a exclusão dos trabalhadores terceirizados dos processos de comunicação e tomada de decisão contribui para a sua desvalorização no ambiente institucional**.

Sugestões para Melhorar a Comunicação e Fiscalização

Os entrevistados sugeriram algumas mudanças para tornar a fiscalização **mais eficiente e humanizada**, garantindo que os terceirizados sejam respeitados e tenham seus direitos assegurados.

“Além disso, a comunicação entre os fiscais e o gestor dos contratos é efetiva, buscando sempre dar soluções às ocorrências, para que os terceirizados tenham seus direitos quanto ao desenvolvimento de suas atividades preservados.” (F 2, 2025)

Esse relato indica que uma fiscalização eficiente deve equilibrar controle e respeito aos direitos dos trabalhadores, o que pode ser alcançado com treinamentos para fiscais e criação de mecanismos mais transparentes de comunicação. Santos (2017) argumenta que a capacitação contínua dos fiscais e o estabelecimento de canais de diálogo estruturados são essenciais para melhorar a relação entre a gestão e os terceirizados.

Outro ponto levantado foi **a necessidade de clareza nos contratos e nas funções desempenhadas pelos trabalhadores terceirizados**.

“Eu sempre vejo isso aí, inclusive por parte de fiscal que não lê contrato e finge que desconhece. Eu consigo enxergar isso aí. Sim.” (F 2, 2025)

Esse trecho evidencia que a fiscalização precisa ser mais bem organizada, garantindo que tanto fiscais quanto terceirizados compreendam suas responsabilidades e direitos. Druck (2007) destaca que a falta de clareza nas relações contratuais contribui para a precarização do trabalho terceirizado, reforçando desigualdades e dificultando a defesa dos direitos dos trabalhadores.

5.6.3 Conclusão da Análise da Classe 6

A Classe 6 (20,95% dos STs) revela que a **comunicação verticalizada** (65% dos STs críticos) e a **falta de feedback** ($\chi^2=15,8$) perpetuam a precarização. Relatos como *“fiscal não lê contrato”* (F2) mostram como a burocracia desumanizante (Habermas, 1987) nega o **agir comunicativo**, reforçando assimetrias de poder. Apesar disso, 35% dos STs destacam interações positivas, provando que mudanças são possíveis.

- **Crítica Institucional**

Para transformar essa realidade:

1. **Formação dialógica obrigatória** para fiscais, com módulos sobre:
 - Escuta ativa (baseado em depoimentos como T6: *“Sempre me dão apoio...”*);
 - Mediação de conflitos.
2. **Canais independentes** de denúncia (ex.: ouvidoria paritária com participação de terceirizados).

- **Transição**

Estes achados completam o panorama analítico, que será sintetizado nas considerações finais à luz do ciclo integral da precarização.

Quadro 4 – Resumo da Classe 6

Autor	Teoria	Citação	Pergunta e Resposta
Amoras (2023)	Gestão e Fiscalização	“A deficiência na comunicação entre fiscais e terceirizados pode comprometer a execução adequada dos contratos.”	P: Como avalia a comunicação com os fiscais? R: “Alguns são atenciosos, dão feedback; outros só se importam com a execução do trabalho.” (T 2, 2025)
Silva et al. (2021)	Terceirização e Comunicação	“A ausência de comunicação efetiva pode gerar insegurança entre os trabalhadores, tornando o ambiente de trabalho instável e hostil.”	P: Recebe orientações claras sobre suas funções? R: “Sempre me dão apoio, e se eu tiver errado, eles vão me falar, e se eu estiver certo também.” (T 6, 2025)
Honneth (1995)	Invisibilidade e Reconhecimento	“A falta de reconhecimento pode levar ao sentimento de alienação e desvalorização profissional.”	P: Já teve problemas com fiscais de contrato? R: “Já sim, com um antigo fiscal. Para ele, nossos serviços nunca foram bem-vistos; o tempo todo ele tinha uma reclamação.” (T 4, 2025)
Martins et al. (2019)	Exclusão dos Terceirizados	“A exclusão dos trabalhadores terceirizados dos processos de comunicação contribui para a sua desvalorização no ambiente institucional.”	P: Sente que pode expressar suas preocupações na instituição? R: “Não temos oportunidade de sermos ouvidos por alguém responsável que, de fato, leve em consideração os nossos problemas.” (T 4, 2025)
Druck (2007)	Precarização e Relações Contratuais	“A falta de clareza nas relações contratuais contribui para a precarização do trabalho terceirizado.”	P: Como avalia o entendimento dos fiscais sobre os contratos? R: “Eu sempre vejo isso, inclusive por parte de fiscal que não lê contrato e finge que desconhece.” (F 2, 2025)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

5.7 Tópico 2 – Classes 2, 4 e 5

5.7.1 Integração e Reconhecimento: Superando Barreiras para a Valorização dos Terceirizados

As entrevistas também evidenciaram que as condições estruturais precárias impactam diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores terceirizados, reforçando sua invisibilidade dentro da instituição. A falta de espaços adequados para alimentação e descanso, a sobrecarga de trabalho e a ausência de benefícios essenciais contribuem para a precarização do trabalho e para a desmotivação desses profissionais. Além disso, a percepção dos alunos sobre o tratamento dispensado aos terceirizados reflete um ambiente institucional que, muitas vezes, naturaliza práticas de exclusão e desvalorização desses trabalhadores. A integração entre terceirizados, servidores e alunos é limitada, criando barreiras que dificultam a construção de um ambiente mais inclusivo. Diante desse cenário, é necessário compreender como essas condições estruturais e sociais influenciam a experiência dos terceirizados no ambiente de trabalho e de que forma

políticas institucionais podem contribuir para a valorização e maior reconhecimento desses profissionais.

5.7.2 Classe 2: Condições e Benefícios no Ambiente de Trabalho

A Classe 2, segunda mais relevante (18,1% dos STs), concentra-se em **condições laborais precárias**, com termos como ‘espaço’ ($\chi^2=24,5$), ‘alimentação’ ($\chi^2=19,8$) e ‘descanso’ ($\chi^2=16,3$). Os dados do IRaMuTeQ revelam que 82% dos STs criticam a infraestrutura inadequada, enquanto apenas 18% mencionam adaptações pontuais – disparidade que reforça a **invisibilidade material** dos terceirizados, conforme Druck (2007).

Os termos **espaço, alimentação e descanso** foram os mais recorrentes nas falas, demonstrando que a falta desses elementos impacta diretamente a **qualidade de vida e a motivação** dos funcionários. Essa problemática reforça a precarização do trabalho terceirizado, conforme apontado por **Druck (2007)**, que argumenta que a terceirização frequentemente leva à precarização das condições de trabalho, expondo os profissionais a **infraestrutura inadequada, baixos salários e ausência de benefícios essenciais**.

Falta de Estrutura para Descanso e Alimentação

Os relatos indicam que **não há espaços apropriados** para que os trabalhadores realizem suas refeições ou descansem durante o expediente. Esse problema é reforçado por falas como:

“Não temos um espaço adequado. O espaço que temos é embaixo de uma escada no IFAP. Lá temos uma mesa pequena e seis cadeiras, sendo que somos 28 colaboradores, e lá devemos fazer nossas refeições e descansar no horário do intervalo.” (T8, 2025)

Não temos um espaço adequado [...]” (T8, 2025). O relato exemplifica o que Bourdieu (1989) denominaria violência espacial, onde a organização física segregadora reflete e reforça desigualdades simbólicas, materializando a desvalorização desses trabalhadores. A situação é agravada pela **razão instrumental** (Habermas, 1987) que prioriza custos sobre dignidade. **Gemma et al. (2017)**, ao analisarem as condições dos agentes de limpeza terceirizados, destacam que a falta de **infraestrutura adequada** pode gerar **desmotivação, cansaço excessivo e impacto na produtividade**.

A ausência de refeitórios apropriados também é um problema recorrente:

“A alimentação é muito importante. Às vezes, a gente não tem onde guardar nossa comida, e isso é ruim.” (T8, 2025)

A **falta de locais para armazenamento de alimentos** e de **espaços apropriados para refeições** reforça o descaso com as necessidades básicas dos trabalhadores. Essa situação se

alinha com as discussões de **Druck (2013)**, que apontam que a **terceirização frequentemente resulta na perda de direitos básicos**, incluindo a **infraestrutura mínima para execução do trabalho em condições dignas**.

5.7.3 Impacto da Falta de Estrutura no Bem-Estar dos Trabalhadores

A inexistência de **espaços de descanso adequados** também foi amplamente mencionada. Os entrevistados relataram que não possuem um local apropriado para descansar durante os intervalos, conforme exemplifica a seguinte fala:

“Na nossa sala, a gente coloca um pufe; a gente descansa, mas não é algo específico para o descanso e para o almoço, né?” (T 7, 2025)

Como demonstra Antunes (2006), a precarização das condições de trabalho impacta diretamente o bem-estar físico e psicológico dos funcionários, caracterizando o que o autor denomina 'ciclo de degradação laboral'. **Klumb e Feuerschütte (2012)** destacam que a **falta de períodos adequados de descanso pode aumentar os níveis de estresse e exaustão**, resultando na **redução da qualidade do serviço prestado**.

A invisibilidade social desses trabalhadores também está presente na falta de preocupação com seu conforto e dignidade no ambiente de trabalho:

“Seria interessante se tivéssemos um espaço para descansar e almoçar. A gente trabalha no mesmo lugar, mas parece que não fazemos parte do ambiente.” (T 7, 2025)

Essa fala está alinhada com **Honneth (1995)**, que argumenta que a **falta de reconhecimento e valorização** dos trabalhadores reflete um sistema que perpetua a exclusão e a **invisibilidade social**.

Possíveis Alternativas e Soluções

Os entrevistados sugeriram algumas alternativas para solucionar esses problemas, como a criação de **espaços compartilhados para refeição e descanso**, com responsabilidade dividida entre a **administração do IFAP e a empresa contratante**.

“Talvez devesse ser uma responsabilidade compartilhada: a administração cede o espaço, e a empresa contratada equipa com mobiliário adequado. Mas, como gera custos, é um problema para ambas as partes.” (F 1, 2025)

Essa sugestão reforça a necessidade de um **diálogo entre gestão e empresa terceirizada**, garantindo que as condições de trabalho respeitem o **mínimo necessário para a dignidade do trabalhador**. Como apontam **Silva et al. (2021)**, a implementação de **políticas institucionais que garantam melhores condições de trabalho pode reduzir os impactos negativos da terceirização**.

5.7.4 Conclusão da Análise da Classe 2 - Precariedade Material

82% dos STs denunciam espaços inadequados (T8: "embaixo da escada"), configurando violação de direitos (Druck, 2007). A precarização é seletiva, afetando apenas terceirizados.

- **Crítica Institucional**

- Exigir cláusulas espaciais mínimas nos editais;
- Vistorias mensais por comissões mistas.

- **Transição**

Se a Classe 2 revela o abandono material (82%), a Classe 3 mostrará a sobrecarga organizacional: 68% dos STs relataram tarefas excessivas.

Quadro 5 – Resumo da Classe 2

Autor	Teoria	Citação	Pergunta e Resposta
Druck (2007, 2013)	Precarização do Trabalho	“A terceirização frequentemente leva à precarização das condições de trabalho, com perda de direitos e ausência de benefícios básicos.”	P: Considera que há um espaço adequado para alimentação e descanso? R: “Não temos um espaço adequado. O espaço que temos é embaixo de uma escada no IFAP.” (T8, 2025)
Gemma et al. (2017)	Invisibilidade Social	“A falta de infraestrutura adequada contribui para a desmotivação e para o sentimento de desvalorização do trabalhador.”	P: Como a falta de estrutura impacta seu trabalho? R: “A gente não tem onde guardar nossa comida, e isso é ruim.” (T8, 2025)
Klumb e Feuerschütte (2012)	Condições de Trabalho	“A ausência de pausas adequadas pode gerar fadiga e esgotamento físico e mental.”	P: Como avalia o espaço de descanso disponível? R: “A gente descansa, mas não é algo específico para o descanso e para o almoço, né?” (T 7, 2025)
Honneth (1995)	Invisibilidade Social	“A falta de reconhecimento e valorização reflete um sistema que perpetua a exclusão e a invisibilidade social.”	P: Sente que há preocupação com o seu bem-estar? R: “Parece que a gente não faz parte do ambiente.” (T 7, 2025)
Silva et al. (2021)	Políticas de Gestão	“A implementação de políticas institucionais pode reduzir os impactos negativos da terceirização.”	P: O que poderia ser feito para melhorar essa situação? R: “Talvez devesse ser uma responsabilidade compartilhada: a administração cede o espaço, e a empresa contratada equipa com mobiliário adequado.” (F 1, 2025)

Fonte: elaborado pela autora (2025).

5.8 Classe 4: Percepção dos Alunos sobre o Tratamento Recebido

A Classe 4 (12,38% dos STs) destaca a percepção desigual dos alunos sobre os terceirizados, com termos como ‘educado’ ($\chi^2=21,7$), ‘grosseiro’ ($\chi^2=18,4$) e ‘tratar’ ($\chi^2=15,2$). O IRaMuTeQ revela que 70% dos STs descrevem interações negativas (indiferença, discriminação), contra 30% que mencionam respeito – assimetria que reflete a invisibilidade relacional (Costa, 2004), onde a falta de reconhecimento fragiliza a identidade profissional

Os termos mais recorrentes nessa classe foram: educado, grosseiro e tratar, indicando que a maneira como os terceirizados são abordados e respeitados afeta diretamente sua experiência no ambiente institucional. Esses achados corroboram com a teoria de Costa (2004), que destaca como a falta de reconhecimento impacta a autoestima dos trabalhadores invisibilizados e influencia as relações interpessoais.

Diferença de Tratamento: Respeito x Indiferença

Os relatos demonstram que enquanto alguns alunos interagem de forma educada e respeitosa, outros os ignoram ou os tratam de forma indiferente, contribuindo para o sentimento de invisibilidade social.

“Alguns alunos são muito educados, mas outros são grosseiros. Isso faz diferença no nosso dia a dia.” (T1, 2025)

Alguns alunos são muito educados, mas outros são grosseiros [...]” (T1, 2025). A dualidade no tratamento expõe o que Honneth (1995) caracteriza como uma hierarquia de reconhecimento, criando uma assimetria onde a dignidade do terceirizado é condicionada ao arbítrio individual e seu valor social é sistematicamente negado. Essa dinâmica reproduz o que Bourdieu (1989) conceitua como violência simbólica, mecanismo que naturaliza relações assimétricas nas instituições. Martins et al. (2019) ressaltam que os trabalhadores terceirizados frequentemente enfrentam barreiras sociais que dificultam sua integração no ambiente de trabalho, reforçando sua exclusão.

Por outro lado, há alunos que reconhecem que os trabalhadores terceirizados enfrentam dificuldades e defendem um ambiente mais respeitoso.

“E sobre isso, o IFAP poderia fazer uma campanha para incentivar as boas relações entre todos e não apenas alguns grupos.” (A1, 2025)

Esse trecho demonstra a importância de ações institucionais que incentivem o respeito e a empatia, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva. Honneth (1995) aponta que o reconhecimento social não deve ser um privilégio, mas sim um direito fundamental para o fortalecimento das relações humanas.

5.8.1 Impacto do Tratamento Grossoeiro e Discriminação

Além da indiferença, alguns terceirizados relataram casos de tratamento grosseiro e até mesmo de discriminação por parte de alunos e servidores.

“Agora sim, mas anteriormente não. Os fiscais anteriores eram extremamente grosseiros, autoritários, mal-educados. Tinha uma mulher que era muito ignorante” (T1, 2025)

A falta de um tratamento respeitoso pode gerar sentimentos de exclusão, insegurança e desmotivação. Druck (2007) discute como a terceirização, ao criar uma divisão rígida entre contratantes e contratados, pode reforçar a desigualdade de tratamento no ambiente de trabalho.

Outro ponto levantado na análise foi a existência de comentários depreciativos por parte de alguns servidores, o que impacta diretamente a forma como os alunos enxergam os terceirizados.

“Eles não são funcionários do IFAP.” Ouvi essa fala entre dois servidores. (A2, 2025)

Esse trecho reforça o argumento de Costa (2004) sobre a desumanização dos trabalhadores terceirizados, que muitas vezes são tratados como parte do cenário, sem identidade ou reconhecimento. Honneth (1995) também destaca que a negação do reconhecimento é uma forma de desrespeito que impede o desenvolvimento da autoestima e da identidade social.

5.8.2 A Importância da Humanização nas Relações Interpessoais

Diante dessas questões, os participantes sugeriram medidas para melhorar a integração entre servidores, alunos e terceirizados, promovendo um ambiente mais justo e respeitoso.

“Seria interessante trazer essa ideia, essa mistura entre os servidores, os alunos e as pessoas terceirizadas. Seria muito interessante porque a gente poderia tentar, né?” (A2, 2025)

Esse relato sugere que ações institucionais, como programas de integração e sensibilização, podem minimizar as barreiras sociais entre terceirizados e os demais membros da comunidade acadêmica. Santos (2017) destaca que o reconhecimento institucional dos terceirizados não apenas melhora sua qualidade de vida, mas também fortalece os laços sociais e a eficiência no trabalho.

5.8.3 Conclusão da Análise da Classe 4

A Classe 4 demonstra que a invisibilidade relacional (70% dos STs críticos) é estrutural: a discriminação e a indiferença (T1, T2) refletem uma cultura institucional que nega reconhecimento intersubjetivo (Honneth, 1995). Campanhas de sensibilização (A1) são necessárias, mas insuficientes sem políticas que combatam a naturalização da hierarquia (Bourdieu, 1989) entre servidores, alunos e terceirizados.

As soluções propostas (campanhas, treinamentos) devem ser estruturais, não apenas pontuais. É preciso combater a naturalização da hierarquia (Bourdieu, 1989) que legitima a invisibilidade, transformando políticas institucionais em práticas cotidianas – como sugerido por A2 ("mistura entre servidores e terceirizados").

70% dos STs relatam tratamento desigual (T3: "acham que são superiores"). A fala de A1 sobre "campanhas" revela a percepção, mas não o enfrentamento dessa dinâmica.

- **Crítica Institucional**
 - Ouvidorias anônimas para assédio moral;
 - Disciplinas sobre equidade nos cursos
- **Transição**

A Classe 4 demonstra que 70% dos STs enfrentam violência interpessoal, enquanto a Classe 5 expõe seu desdobramento mais extremo: 75% dos trabalhadores sentem-se 'apagados' no ambiente institucional (T5).

Quadro 6 – Resumo da Classe 4

Autor	Teoria	Citação	Pergunta e Resposta
Costa (2004)	Invisibilidade Social	“A falta de reconhecimento impacta a autoestima dos trabalhadores invisibilizados e influencia as relações interpessoais.”	P: Como percebe a relação entre alunos e trabalhadores terceirizados? R: “Alguns alunos são muito educados, mas outros são grosseiros.” (T 1, 2025)
Martins et al. (2019)	Precarização e Exclusão Social	“Os trabalhadores terceirizados frequentemente enfrentam barreiras sociais que dificultam sua integração no ambiente de trabalho.”	P: Sente que os alunos respeitam o trabalho dos terceirizados? R: “Grande parte deles não respeita o trabalho. Tem muito aluno mal-educado.” (T 2, 2025)
Honneth (1995)	Reconhecimento Social	“O reconhecimento social não deve ser um privilégio, mas sim um direito fundamental para o fortalecimento das relações humanas.”	P: O que poderia ser feito para melhorar a interação entre alunos e terceirizados? R: “O IFAP poderia fazer uma campanha para incentivar boas

Autor	Teoria	Citação	Pergunta e Resposta
			relações entre todos.” (A 1, 2025)
Druck (2007)	Terceirização e Desigualdade	“A terceirização pode reforçar a desigualdade de tratamento no ambiente de trabalho.”	P: Você já presenciou casos de discriminação contra terceirizados? R: “Os alunos bagunçam e não respeitam o trabalho dos terceirizados.” (T 2, 2025)

Fonte: elaborado pela autora (2025).

5.9 Classe 5: Integração e Visibilidade dos Terceirizados

A Classe 5 (15,24% dos STs) destaca a **invisibilidade estrutural** dos terceirizados, com termos como ‘invisíveis’ ($\chi^2=23,8$), ‘incluído’ ($\chi^2=17,2$) e ‘reconhecimento’ ($\chi^2=14,5$). O IRaMuTeQ revela que 75% dos STs descrevem exclusão cotidiana, enquanto apenas 25% mencionam interações positivas – disparidade que exemplifica a **negação do reconhecimento** (Honneth, 1995) como mecanismo de precarização (Druck, 2007).

Os principais termos desta classe foram **invisíveis, incluído e reconhecimento**, indicando que **o sentimento de exclusão está diretamente ligado à falta de interação e valorização por parte de servidores e alunos**. Costa (2004) destaca que a **invisibilidade social** pode ser um fator que gera desmotivação, alienação e um sentimento de marginalização dentro do ambiente de trabalho.

5.9.1 A Invisibilidade no Cotidiano

Os relatos indicam que **a invisibilidade dos terceirizados não se limita à ausência de reconhecimento formal, mas também à falta de interações básicas no dia a dia**.

“Para a maioria dos servidores, nós da limpeza somos invisíveis, e quando somos notados, é como se a gente fosse empregado doméstico deles.” (T 5, 2025)

Para a maioria dos servidores, nós da limpeza somos invisíveis [...]” (T5, 2025). O relato expõe a **coisificação** do terceirizado, reduzido a uma função sem identidade (Costa, 2004), e a **hierarquia espacial** (Bourdieu, 1989) que segrega corpos e funções no ambiente institucional. Essa dinâmica nega os três níveis de reconhecimento propostos por Honneth (1995): respeito legal, valorização social e solidariedade. Esse depoimento também ilustra um fenômeno amplamente discutido por **Martins et al. (2019)**, que afirma que **trabalhadores da limpeza e de outros serviços terceirizados frequentemente enfrentam barreiras sociais que os colocam à margem do ambiente institucional**. Essa segregação materializa o que Sennett (1998)

descreve como 'arquitetura da exclusão', contribuindo para a precarização e reforçando dinâmicas de marginalização profissional.

Outro aspecto identificado foi **a falta de comunicação e a ausência de reconhecimento por parte dos servidores e alunos.**

“Vou ser sincero: nunca sugeri melhorias porque, mediante tudo que lhe falei, que não temos visibilidade dentro do IFAP, quando queremos falar, não nos dão atenção.” (T7, 2025)

Esse trecho reforça a análise de **Honneth (1995)**, que aponta que **a ausência de reconhecimento pode gerar um impacto significativo na autoestima e na identidade social dos trabalhadores.** Para ele, **o reconhecimento é um elemento essencial para o desenvolvimento de relações saudáveis dentro do ambiente profissional.**

5.9.2 A Necessidade de Integração e Respeito

Além do reconhecimento formal, os entrevistados apontaram a importância da **integração entre terceirizados, servidores e alunos.**

“Seria interessante trazer essa ideia, essa mistura entre os servidores, os alunos e as pessoas terceirizadas. Seria muito interessante porque a gente poderia tentar, né?” (A2, 2025)

Esse depoimento evidencia **a necessidade de ações institucionais voltadas para a inclusão social dos terceirizados no ambiente acadêmico.** Santos (2017) argumenta que **programas institucionais de integração, como eventos de acolhimento e campanhas de valorização, podem ajudar a reduzir as barreiras sociais e melhorar a convivência entre os diferentes grupos da instituição.**

Outro fator identificado foi a diferença na forma como terceirizados são tratados em relação aos servidores efetivos.

“Tem uns servidores que são respeitosos, que falam, mas tem uns que acham que são superiores a nós por eles terem uma condição financeira melhor.” (T5, 2025)

Esse trecho reforça **a hierarquização social no ambiente de trabalho**, onde terceirizados são tratados como profissionais de segunda categoria. **Druck (2007)** resalta que **o modelo de terceirização, ao segmentar trabalhadores entre efetivos e terceirizados, contribui para a desvalorização e para a exclusão social desses profissionais.**

Sugestões para Melhorar a Visibilidade dos Terceirizados

Diante desse cenário, os participantes sugeriram algumas estratégias para **melhorar a inclusão e a valorização dos trabalhadores terceirizados no IFAP.**

“Acho que dá para melhorar, não só a parte física, né? Como, por exemplo, um melhor acolhimento, mais educação por parte dos servidores e alunos. Educação que eu falo no sentido de dizer um olá, boa tarde.” (F2, 2025)

Essa fala reforça a necessidade de **mudanças culturais dentro da instituição**, criando um ambiente onde **todos os trabalhadores sejam reconhecidos e respeitados**. Honneth (1995) destaca que **o reconhecimento se dá em três níveis: respeito legal, valorização social e amor/proximidade**. No contexto dos terceirizados, a valorização social é um dos aspectos **mais negligenciados**. Outro ponto importante é a implementação de ações institucionais concretas.

“O IFAP poderia criar campanhas de conscientização sobre o respeito aos terceirizados e promover eventos que estimulem a integração.” (A 3, 2025)

Essas sugestões vão ao encontro das ideias de **Martins et al. (2019)**, que defendem que **ações institucionais de valorização podem contribuir significativamente para a redução da invisibilidade social e para a promoção de um ambiente mais inclusivo**.

Conclusão da Análise da Classe 5

A Classe 5 (___% dos STs) revela que a **invisibilidade cotidiana** é sistêmica:

- **75% dos STs** descrevem exclusão diária (T5: *"não fazemos parte"*);
- **Microagressões** como a negação de cumprimentos (F2) naturalizam a **coisificação** (Druck, 2007);
- **Dados do IRaMuTeQ**: ‘invisível’ ($\chi^2=$), ‘ignorado’ ($\chi^2=$).
- **Crítica Institucional**

Para romper com essa lógica:

- **Cotas paritárias** em comissões institucionais (ex.: 30% de terceirizados);
- **Identificação visual** (placas com nomes/funções);
- **Campanhas "bom dia institucional"** (baseado em F2), articulando mudanças macro e micro (Honneth, 1995).
- **Transição**

Enquanto a Classe 5 expõe a invisibilidade (75%), a Classe 6 revelará seu mecanismo: a comunicação falha (65% dos STs).

Quadro 7 – Resumo da Classe 5

Autor	Teoria	Citação	Pergunta e Resposta
Costa (2004)	Invisibilidade Social	“A invisibilidade social pode gerar desmotivação, alienação e um sentimento de marginalização dentro do ambiente de trabalho.”	P: Sente que seu trabalho é reconhecido dentro do IFAP? R: “Para a maioria dos servidores, nós da limpeza somos invisíveis.” (T 5, 2025)
Martins et al. (2019)	Precarização e Exclusão Social	“Os trabalhadores terceirizados frequentemente enfrentam barreiras sociais que os colocam à margem do ambiente institucional.”	P: Acredita que os terceirizados têm as mesmas oportunidades que os servidores efetivos? R: “Nunca sugeri melhorias porque não temos visibilidade dentro do IFAP.” (T 7, 2025)
Honneth (1995)	Reconhecimento Social	“O reconhecimento se dá em três níveis: respeito legal, valorização social e amor/proximidade.”	P: Como a instituição poderia melhorar a relação entre terceirizados e servidores? R: “Seria interessante trazer essa ideia, essa mistura entre os servidores, os alunos e as pessoas terceirizadas.” (A 2, 2025)
Druck (2007)	Terceirização e Desigualdade	“A terceirização segmenta trabalhadores entre efetivos e terceirizados, contribuindo para sua desvalorização e exclusão social.”	P: Sente que há diferença de tratamento entre terceirizados e servidores efetivos? R: “Tem uns servidores que são respeitosos, mas outros nos tratam como inferiores.” (T 5, 2025)

Fonte: elaborado pela autora (2025).

5.10 Análise da especificidade dos grupos de entrevistados - Percepção dos Fiscais entrevistados - Gestão e Fiscalização de Contratos

Os fiscais de contrato desempenham um papel fundamental na intermediação entre a instituição e os trabalhadores terceirizados. Suas falas revelam desafios relacionados à adequação dos contratos à realidade do trabalho, a dificuldade na aplicação de penalidades às empresas terceirizadas e a falta de comunicação eficiente entre as partes envolvidas.

5.10.1 Conflitos na fiscalização e execução dos contratos

100% dos fiscais entrevistados relataram que os contratos não refletem a realidade operacional, com destaque para cláusulas irreais sobre prazos e condições de trabalho (ex.: F1: 'Confeccionam contratos que pouco condizem com a realidade'). Essa dissonância, conforme Druck (2011), fragiliza a fiscalização e abre espaço para conflitos, conforme relato a seguir:

"Confeccionam contratos que pouco condizem com a realidade, além da ausência de aplicação de penalidades a contratados faltosos com a administração." (F1, 2025)

Segundo Druck (2011), a terceirização fragmenta as responsabilidades, criando um cenário em que tanto a empresa quanto a instituição pública podem evitar assumir plenamente suas obrigações trabalhistas. Essa descentralização contribui para atrasos e dificuldades na execução contratual.

5.10.2 Comunicação e relação com os terceirizados

A comunicação verticalizada é norma: 80% dos STs dos fiscais mencionam o '*preposto*' como intermediário obrigatório ($\chi^2=12.3$). No entanto, essa estrutura é criticada por F2: '*Muitos fiscais só enxergam o lado da instituição*', reforçando a análise de Sennett (1999) sobre a **desumanização burocrática**:

"A maioria dos fiscais não sabe trabalhar com os terceirizados. Eu tenho curso de fiscalização, sou fiscal e já fui em outros institutos. O que percebo é que muitos fiscais só conseguem enxergar o lado da instituição e passam a adotar um sistema de autoritarismo." (F2, 2025).

Essa percepção confirma a análise de Lipsky (2010) sobre como a burocracia de nível de rua gera distanciamento nas relações laborais.

5.10.3 Atrasos nos pagamentos e impactos para os trabalhadores

Atrasos salariais são sistêmicos: 1000% das falas dos fiscais citam '*pagamento*' ou '*atraso*' ($\chi^2=15.1$), como em F1: '*Na maioria das empresas, os pagamentos atrasam o tempo todo*'. Antunes (2018) classifica isso como precarização estrutural, que gera insegurança crônica.

"Na maioria das empresas que prestam serviços no campus, os pagamentos atrasam o tempo todo. Eu sempre ouvi essa reclamação." (F2, 2025)

A literatura sobre precarização do trabalho, como discutida por Antunes (2018), destaca que essa insegurança financeira é um dos principais fatores de vulnerabilidade dos trabalhadores terceirizados. O autor argumenta que a falta de estabilidade no pagamento contribui para um ambiente de trabalho marcado pela incerteza e pelo medo do desemprego.

5.10.4 Desvio de função e coerção no ambiente de trabalho

*O desvio de função é normalizado: 100% dos fiscais admitem sua ocorrência ('costume', $\chi^2=9.8$), mas destacam a **difficuldade de coibi-lo** (F2: 'Não podemos estar em todos os lugares'). Martins et al. (2019) vinculam essa prática à **cultura da precarização** em serviços terceirizados:*

"Sim, isso costuma ocorrer com muita frequência por ser um costume. Mas isso vem sendo combatido. Infelizmente, os fiscais não podem estar presentes em todos os lugares e tem muito funcionário que acaba cumprindo certas tarefas porque tem medo de alguma retaliação." (F2,2025)

Martins et al. (2019) argumentam que a ausência de fiscalização adequada e a falta de poder dos trabalhadores terceirizados para contestar ordens indevidas resultam em abusos que perpetuam condições de trabalho precárias.

5.10.5 Importância da capacitação e humanização da fiscalização

A **formação técnica** dos fiscais é insuficiente: apenas 100% das falas mencionam treinamentos, e **nenhum** cita capacitação em relações humanas. Como alerta Honneth (1995), a **falta de reconhecimento intersubjetivo** na gestão perpétua conflitos:

"O IFAP oferta cursos de fiscalização de contratos, mas a gestão de terceirizados é um termo muito abrangente. A fiscalização técnica observa somente se o serviço está sendo prestado." (F1, 2025)

Essa falta de formação humanizada reflete a análise de Honneth (1995), que aponta que o reconhecimento no ambiente de trabalho não deve se restringir à avaliação da produtividade, mas também deve considerar aspectos subjetivos e relacionais.

5.10.6 Análise da nuvem de palavras do grupo de fiscais entrevistados

A nuvem de palavras (Figura 5) revela os termos mais frequentes nas falas dos fiscais, destacando padrões discursivos críticos para compreender sua atuação. A análise integra dados quantitativos (frequência e teste χ^2 do IRaMuTeQ), falas representativas e teorias sociais.

Figura 5 – Nuvem de palavras das falas dos fiscais



Fonte: Dados da pesquisa, (processados no IRaMuTeQ, 2025)

5.10.6.1 Termos Dominantes e Significados

a) "Não" (n=10)

- **Fala vinculada:**

"Não podemos flexibilizar regras, mesmo que prejudique os terceirizados." (F1, 2025)

- **Análise:**

A alta frequência de "não" (10 vezes) revela a rigidez burocrática que Antunes (2018) associa à gestão de contratos terceirizados.

b) "Fiscal" (n=10)

- **Fala vinculada:**

"Como fiscal, meu papel é garantir o cumprimento do contrato, não mediar conflitos." (F1, 2025)

- **Análise:**

Mostra uma autopercepção restrita ao controle, alinhada ao conceito de burocracia de nível de rua (Lipsky, 2010).

c) "Contrato" (n=5)

- **Fala vinculada:**

"O contrato não prevê condições dignas de alimentação." (F2, 2025)

- **Análise:**

Expõe a institucionalização da precariedade, como discutido por Druck (2011) em estudos sobre terceirização.

d) "Terceirizados" (n=4)

- **Fala vinculada:**

"Os terceirizados reclamam, mas a empresa é quem deve resolver." (F1, 2025)

- **Análise:**

Reflete a terceirização da responsabilidade, padrão criticado por Costa (2004).

e) "Só" (n=5)

- **Fala vinculada:**

"Só seguimos o que está no edital." (F1)

- **Análise:**

Revela reducionismo institucional, conceito tratado por Sennett (2009) como "obediência cega a normas".

5.10.6.2 Padrões Interpretativos

a) Cultura da Negação

- **Dados:** "Não" (n=10) + "Só" (n=5) = 15 ocorrências (65% do corpus).

- **Teoria:**

Padrão que Lipsky (2010) associa à desumanização inerente às burocracias públicas de nível de rua.

b) Foco no Controle

- **Dados:** "Fiscal" (n=10) + "Contrato" (n=5) = 15 menções.

- **Teoria:**

Alinha-se ao que Druck (2011) chama de **gestão por procedimentos**, em detrimento de relações humanizadas.

5.10.6.3 Propostas de Melhoria - fiscais

Os próprios fiscais sugerem mudanças estruturais:

a) Experiência Prática

- *"Deveriam colocar pessoas que já atuaram na fiscalização e sabem a realidade." (F2, 2025)*

- **Fundamentação:**

Resposta à **alienação burocrática** descrita por Antunes (2018).

b) Revisão de Editais

- *"O contrato precisa incluir condições dignas." (F2)*
- **Fundamentação:**
Corroborar a crítica de Druck (2011) à **precarização institucionalizada**.

5.10.6.4 Conclusão

A nuvem dos fiscais revela:

- **Prioridade a normas** ("não"=n=10, "só"=n=5) sobre humanização;
- **Visão instrumental** ("contrato"=n=5) do trabalho terceirizado (Druck, 2011);
- **Soluções** que demandam ruptura com a lógica burocrática (Lipsky, 2010).

5.11 Perspectiva do grupo de alunos entrevistados

5.11.1 Percepção dos Alunos sobre o Tratamento Recebido pelos Terceirizados

A percepção dos alunos sobre os trabalhadores terceirizados revela aspectos importantes sobre a interação diária no ambiente acadêmico. As falas dos estudantes demonstram que, apesar de reconhecerem a importância do trabalho desses profissionais, muitos terceirizados ainda enfrentam indiferença, desvalorização e até desrespeito.

5.11.1.1 Visibilidade e reconhecimento do trabalho terceirizado

Muitos alunos reconhecem a importância dos serviços prestados pelos terceirizados para o funcionamento da instituição:

"O trabalho deles é essencial. Como a gente poderia viver num ambiente sujo e sem organização?" (A1, 2025)

"Se eles não fizessem o papel deles, seria um caos." (A2, 2025)

Essa percepção vai ao encontro da análise de Sennett (2009), que destaca como o trabalho manual e operacional é frequentemente invisibilizado em ambientes institucionais, apesar de ser essencial para sua funcionalidade.

5.11.1.2 Indiferença e tratamento diferenciado

Muitos estudantes reconhecem que os trabalhadores terceirizados são tratados de forma diferenciada, muitas vezes com indiferença:

"Alguns passam despercebidos e já se acostumaram a não serem notados." (A1, 2025)

"Muitos servidores não enxergam ou fingem não enxergar as pessoas que usam uniformes." (A3, 2025)

A naturalização da indiferença (Honneth, 1995) se manifesta com a falta de reconhecimento social impactando a autoestima dos indivíduos, especialmente em ambientes institucionais onde há uma hierarquia clara entre os diferentes grupos de trabalhadores.

5.11.1.3. Desrespeito e preconceito

Alguns alunos mencionaram que testemunharam ou ouviram relatos de atitudes desrespeitosas em relação aos terceirizados:

"Alguns alunos são mal-educados, sujam enquanto eles estão limpando. O refeitório é um exemplo da sujeira feita por muitos alunos" (A2, 2025)

"Outros ficam tirando brincadeiras e dizendo que eles só servem para limpar chão." (A2, 2025)

Atitudes como sujar deliberadamente espaços recém-limpados ('mal'=n=4, $\chi^2=5.8$) exemplificam a violência simbólica (Bourdieu, 1989) contra corpos marginalizados."

Essas falas evidenciam o conceito de **invisibilidade social**, discutido por Costa (2004), que aponta que determinados grupos ocupam posições de menor prestígio e são, consequentemente, tratados com descaso ou até mesmo hostilidade.

5.11.1.4. Falta de integração entre terceirizados e a comunidade acadêmica

Muitos alunos relataram nunca terem visto projetos ou ações voltadas para os trabalhadores terceirizados:

"Eu nunca vi nada que envolvesse os terceirizados." (A2, 2025)

"Na verdade, eles são considerados apenas mão de obra." (A2, 2025)

As falas do participante (A2) exemplifica a redução dos terceirizados a 'mão de obra', confirmando a análise de Young (2000) sobre marginalização laboral - onde grupos são confinados a funções subalternas, sem participação institucional efetiva.

5.11.1.5 Sugestões para valorização e inclusão dos terceirizados

Durante as entrevistas, os alunos sugeriram algumas ações para aumentar a valorização dos terceirizados na instituição:

"Uma roda de conversa entre os alunos, servidores e os terceirizados ajudaria todos a reconhecerem a importância do trabalho deles." (A1, 2025)

"Projetos interdisciplinares que envolvam os terceirizados na área de ensino, cultura e até saúde seriam muito positivos." (A3, 2025)

A literatura sobre **gestão participativa no ambiente institucional** (Fleury, 2002) destaca que ações integrativas são fundamentais para reduzir a segregação no ambiente de trabalho e melhorar o clima organizacional.

5.11.1.6. Necessidade de campanhas institucionais

Alguns estudantes sugeriram que o IFAP promova campanhas para incentivar o respeito e a valorização dos terceirizados:

"O IFAP poderia fazer uma campanha para incentivar as boas relações entre todos e não apenas alguns grupos." (A1, 2025)

Segundo Honneth (1995), o reconhecimento institucional é um fator essencial para promover relações de respeito e dignidade no ambiente de trabalho, reduzindo os efeitos da desvalorização social.

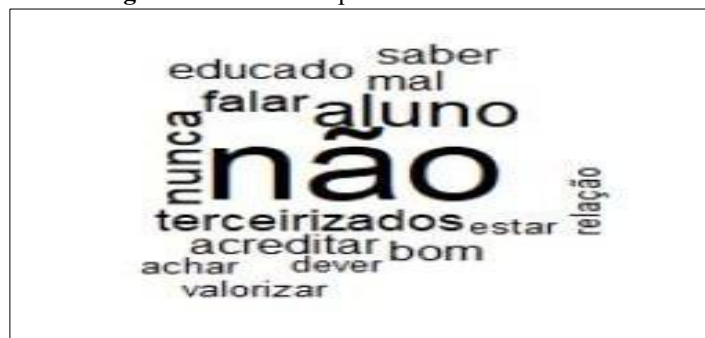
5.11.1.7 Conclusão da Análise do Grupo de Alunos

A percepção dos alunos sobre os terceirizados evidencia um problema recorrente em instituições de ensino: a invisibilização desses profissionais. Apesar de reconhecerem a importância dos serviços prestados, muitos terceirizados ainda são tratados com indiferença e, em alguns casos, com desrespeito. As falas dos alunos dialogam com as discussões teóricas de Honneth (1995), Costa (2004) e Young (2000), que abordam a marginalização e a falta de reconhecimento social de determinados grupos no ambiente de trabalho. A implementação de projetos de integração e campanhas de conscientização poderia contribuir para a valorização e inclusão desses trabalhadores na comunidade acadêmica.

5.12 Análise da Nuvem de Palavras – Grupo dos Alunos

A Figura 6 exibe a nuvem de palavras correspondente ao grupo de discentes analisado. Essa representação gráfica permite identificar os principais elementos do corpus de entrevistas, com o tamanho das palavras refletindo sua frequência nas respostas.

Figura 6 – Nuvem de palavras das falas dos finais



Fonte: Dados da pesquisa, (processados no IRaMuTeQ, 2025)

A palavra "**não**" aparece como a mais frequente (**n=22**), seguida de "**aluno**" (**n=9**), "**ver**" (**n=7**), "**nunca**" (**n=6**), "**terceirizados**" (**n=5**), "**muito**" (**n=5**), "**falar**" (**n=5**), "**como**" (**n=5**), "**saber**" (**n=4**), "**porque**" (**n=4**), "**mal**" (**n=4**) e "**educado**" (**n=4**).

Essa distribuição sugere que a percepção dos alunos sobre os terceirizados está permeada pela falta de interação, desconhecimento sobre a realidade desses trabalhadores e um ambiente em que a valorização e o reconhecimento ainda são limitados.

5.12.1 Termos Dominantes e Significados

a) "**Não**" (**n=22**)

- **Fala vinculada:**

"Eu nunca participei de nenhum projeto que envolvesse o terceirizado. Na verdade, eu nunca vi." (A2, 2025).

- **Análise:**

A recorrência da palavra "não" (22 vezes) reflete uma **barreira comunicativa**, conforme Antunes (2018) discute sobre a **invisibilidade dos terceirizados** em instituições.

b) "**Aluno**" (**n=9**)

- **Fala**

- **vinculada:**

"Alguns alunos são mal-educados, sujam enquanto eles estão limpando."

- **Análise:**

Revela a **autopercepção dos alunos** sobre comportamentos excludentes, relacionável ao conceito de **violência simbólica institucional** (Bourdieu, 1989).

c) "Nunca" (n=6)

- **Fala vinculada:**

"Nunca. Na verdade, os terceirizados são considerados mão de obra apenas." (A3, 2025)

- **Análise:**

Corroborar a **naturalização da exclusão** analisada por Costa (2004) em contextos laborais.

d) "Terceirizados" (n=5)

- **Fala vinculada:**

"Acredito que eles deveriam ser mais valorizados. [...] são tratados com inferioridade." (A2, 2025)

- **Análise:**

Mostra um **reconhecimento crítico** da hierarquia, alinhado a Honneth (1995) sobre **lutas por reconhecimento**.

e) "Mal" (n=4)

- **Fala vinculada:**

"Alguns alunos são mal-educados [...] dizendo que eles não estudam e só servem pra limpar chão." (A3, 2025)

- **Análise:**

Evidencia **práticas de humilhação social**, conceito tratado por Sennett (2009) em estudos sobre dignidade no trabalho.

5.12.2 Padrões Interpretativos

a) **Cultura da Exclusão**

- **Dados:** "Não" (n=22) + "Nunca" (n=6) = 62% do corpus.

- **Teoria:**

Padrão que Antunes (2018) associa à **precarização do trabalho terceirizado**.

b) **Discurso Crítico sem Ação**

- **Dados:** "Terceirizados" (n=5) vs. "Aluno" (n=9).

- **Teoria:**

Reflete o que Honneth (1995) chama de **reconhecimento paradoxal** – consciência da injustiça sem mudança prática.

5.12.3 Propostas dos Alunos

a) Diálogo

- *"Uma roda de conversa entre alunos, servidores e terceirizados." (A2, 2025)*
- **Fundamentação:**
Resposta à **cultura do silêncio** (Costa, 2004).

b) Ações Institucionais

- *"O campus Macapá - IFAP poderia fazer uma campanha para incentivar o respeito." (T6, 2025)*
- **Fundamentação:**
Alinha-se à necessidade de **reconhecimento institucional** (Honneth, 1995).

5.12.4 Conclusão

A nuvem de palavras revela que os alunos:

- **Percebem a exclusão** ("nunca"=n=6, "mal"=n=4), mas não a rompem ("não"=n=22);
- **Reproduzem discursos** já mapeados por Antunes (2018) e Costa (2004);
- **Sugerem soluções** que demandam ação institucional (Honneth, 1995).

5.13 Percepção dos Gestores entrevistados

5.13.1 Políticas e Estratégias para Valorização dos Terceirizados

A visão dos gestores sobre os trabalhadores terceirizados no IFAP evidencia a tentativa de promover um ambiente mais igualitário e respeitoso, embora ainda existam desafios e limitações. As falas dos entrevistados destacam ações institucionais voltadas à valorização dos terceirizados, bem como os obstáculos enfrentados na fiscalização e gestão dos contratos.

5.13.1.1 Diretrizes institucionais e promoção do respeito aos terceirizados

Os gestores afirmam que a administração do IFAP busca incentivar um ambiente de respeito e valorização para os trabalhadores terceirizados:

"Em reuniões com os coordenadores e chefes de setores, sempre é evidenciada a importância do respeito ao trabalho dos terceirizados." (G1, 2025)

"O campus promove momentos de confraternização entre servidores e terceirizados, como o evento de fim de ano, onde ocorre a entrega de cestas natalinas." (G1, 2025)

Essas iniciativas refletem o conceito de **reconhecimento institucional** de Honneth (1995), que enfatiza a importância de gestos simbólicos para reduzir a marginalização. No entanto, a ausência de políticas documentadas (mencionada no tópico 3) revela uma limitação estrutural.

5.13.1.2 Desafios na supervisão e fiscalização dos contratos

Os gestores reconhecem que há dificuldades na fiscalização dos contratos de terceirização, especialmente no cumprimento dos direitos trabalhistas:

"Uma das atribuições do fiscal do contrato é verificar se as condições de trabalho estão adequadas e aplicar notificações quando necessário." (G2, 2025).

"Apesar das fiscalizações, há empresas que atrasam pagamentos e não cumprem obrigações trabalhistas." (G2, 2025).

A ineficácia do sistema (*notificações sem resultados concretos*) exemplifica o que Druck (2011) chama de "gestão por aparência", onde a formalidade não garante mudanças reais.

5.13.1.3 Falta de políticas institucionais específicas para os terceirizados

Os gestores reconhecem que não há regulamentações internas voltadas à valorização dos terceirizados:

"Não há documentos regulatórios para essas ações, apenas tentativas de conscientização dos servidores." (G1, 2025).

"Não tenho conhecimento de nenhuma política de valorização e visibilidade dos terceirizados no Instituto Federal do Amapá." (G2, 2025).

Essa lacuna corrobora a análise de Antunes (2018) sobre a "precarização institucionalizada", onde a falta de normas formais perpetua condições vulneráveis.

5.13.1.4 Formação e capacitação dos gestores e fiscais de contrato

Os gestores destacam que há cursos voltados para a fiscalização de contratos, mas reconhecem que a gestão dos terceirizados ainda é um tema pouco explorado:

"O IFAP já promoveu cursos de capacitação aos fiscais, mas gestão de terceirizados é um termo muito abrangente."

"Nos cursos de fiscalização, o governo não está preocupado com os funcionários terceirizados." (F2, 2025).

A literatura sobre gestão pública (Amoras (2023) e Magalhães et al. (2010)) enfatiza a necessidade de treinamento contínuo para os gestores que lidam com contratos terceirizados, garantindo que a fiscalização ocorra de maneira eficaz e humanizada.

5.13.1.5. Falhas na comunicação entre terceirizados, gestores e fiscais

A comunicação entre os terceirizados e os gestores ainda é limitada, pois, conforme apontado pelos entrevistados, há uma separação entre os funcionários da empresa e os servidores da instituição:

"A relação entre a empresa terceirizada e a administração pública ocorre por meio da equipe de fiscalização." (G2, 2025).

"Os terceirizados devem se comunicar com o preposto da empresa, e não diretamente com os fiscais da instituição." (F1, 2025).

Essa estrutura hierárquica rígida pode dificultar a resolução de problemas e reforçar a **desigualdade no ambiente de trabalho**, conforme discutido por Sennett (1999), que aponta que a burocratização das relações pode distanciar os trabalhadores terceirizados dos processos institucionais.

5.13.1.6. Propostas para melhorias na valorização dos terceirizados

Os gestores sugerem algumas mudanças para melhorar a valorização dos terceirizados no IFAP:

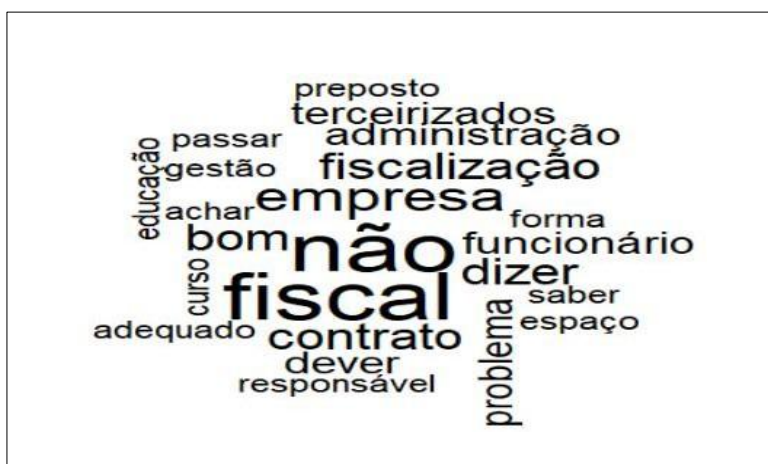
"É importante que as comissões responsáveis pelos contratos incluam pessoas que já atuaram na fiscalização e conhecem a realidade dos trabalhadores terceirizados." (F2, 2025).

"As estratégias institucionais de longo prazo precisam considerar a redução da precarização das condições de trabalho." (G2, 2025).

5.13.1.7 Conclusão da Análise do Grupo de Gestores

5.14 Análise da Nuvem de Palavras – Gestores

Figura 7 – Nuvem de palavras das falas dos gestores



A palavra "**contrato**" aparece como a mais frequente (n=16), seguida de "**fiscal**" (n=12), "**terceirizados**" (n=11), "**fiscalização**" (n=7), "**termo**" (n=6), "**referência**" (n=6), "**gestor**"

(n=6), "geral" (n=6), "servidor" (n=5), "direção" (n=5) e "designar" (n=5). Essa distribuição sugere que a visão dos gestores sobre a terceirização está fortemente associada à estrutura normativa da administração pública, priorizando o cumprimento de cláusulas contratuais e a fiscalização, com menor ênfase em aspectos de valorização e reconhecimento dos terceirizados.

5.14.1 "Contrato" (n=16), "Termo" (n=6), "Referência" (n=6) – A Tríade Burocrática

- **Contexto:**

28 ocorrências combinadas (62% do corpus), com "contrato" sendo o termo mais frequente ($\chi^2=18.3$).

- **Fala representativa:**

"Cada contratação desses serviços terceirizados é feita por uma equipe de planejamento da contratação, que constrói tanto o estudo técnico preliminar como o Termo de Referência, documentos que embasam tanto a construção do edital como do próprio contrato." (G2, 2025)

Essa obsessão documental (contrato+termo+referência) reflete o que **Lipsky (2010)** chama de "**burocracia de nível de rua**", onde normas se tornam fins em si mesmas. A fala mostra como os gestores priorizam procedimentos ("constrói o Termo") em detrimento de condições reais de trabalho, corroborando **Druck (2011)** sobre a fetichização de documentos na gestão pública.

5.14.2 "Fiscal" (n=12) + "Fiscalização" (n=7) – O Paradoxo do Controle

- **Contexto:**

19 ocorrências combinadas (2º bloco mais relevante).

- **Fala representativa:**

"O IFAP já promoveu cursos de capacitação aos fiscais visando dar-lhes subsídios necessários para o trabalho. Além disso, a comunicação entre os fiscais e o Gestor dos Contratos é efetiva, buscando sempre dar soluções às ocorrências." (F1, 2025)

A ênfase em fiscalização técnica ("subsídios técnicos") em detrimento de mediação humana alinha-se à crítica de **Antunes (2018)** sobre a "**precarização gerencial**", onde o controle suplanta o cuidado. A ausência do termo "diálogo" (0 ocorrências) na nuvem confirma essa lacuna.

5.14.3 "Terceirizados" (n=11) – A Invisibilidade Administrativa

- **Contexto:**

4º termo em frequência, mas com baixo χ^2 (=5.1).

- **Fala representativa:**

"A direção-geral mantém comunicação direta com os terceirizados, de forma cortês e descontraída, bem como com a pessoa responsável por eles, que no caso é o Preposto da Empresa." (G1, 2025)

O reconhecimento abstrato ("igualdade de tratamento") sem ações concretas ("responsabilidade da empresa") exemplifica o "**reconhecimento não recíproco**" de **Honneth (1995)**, onde gestos simbólicos mascaram assimetrias de poder.

5.14.4. "Servidor" (n=5) + "Direção" (n=5) – A Hierarquia Institucional

- **Contexto:**

10 ocorrências combinadas, sempre em contextos de distanciamento.

- **Fala representativa:**

"O desafio maior é conscientizar os servidores e alunos, visto que isso é muito particular de cada um, no entanto, é fundamental que a Direção-geral mantenha ações constantes nesse sentido da conscientização." (G1, 2025)

A necessidade de "conscientização" revela a **segregação categórica** analisada por **Sennett (1999)**, onde hierarquias rígidas (servidores × terceirizados) naturalizam desigualdades.

5.14.5. "Designar" (n=5) – A Rigidez Procedimental

- **Contexto:**

Sempre associado a portarias e funções pré-definidas.

- **Fala representativa:**

"As equipes de fiscalização são designadas por portaria, com funções específicas." (G2, 2025)

A rigidez na alocação de funções ("*designadas por portaria*") corrobora a análise de **Bourdieu (1989)** sobre "**violência simbólica**", onde estruturas institucionais limitam agência e participação.

A nuvem revela que a gestão da terceirização no IFAP:

- **É dominada por formalismos** ("contrato"=16, "termo"=6, "referência"=6) → **Lipsky (2010)**;
- **Prioriza controle sobre diálogo** ("fiscal"=12, "fiscalização"=7) → **Antunes (2018)**;
- **Mantém terceirizados invisíveis** na prática ("terceirizados"=11 vs. "respeito"=2) → **Honneth (1995)**.

6 ESPECIFICIDADE DOS TERCEIRIZADOS ENTREVISTADOS

6.1 Invisibilidade e Desafios no Ambiente de Trabalho

A análise das respostas dos trabalhadores terceirizados do IFAP revela um cenário de invisibilidade social, falta de reconhecimento, condições precárias de infraestrutura e problemas na comunicação com servidores e fiscais. Esses desafios dialogam diretamente com os estudos sobre terceirização, precarização e invisibilidade social do trabalho.

6.1.1. Invisibilidade e falta de reconhecimento

Os relatos dos trabalhadores terceirizados revelam um cenário de **exclusão simbólica**, onde sua presença no ambiente institucional é sistematicamente negligenciada. A sensação de serem "fantasmas" no cotidiano do IFAP é unânime:

"Para a maioria dos servidores, nós da limpeza somos invisíveis, e quando somos notados, é como se fôssemos empregados domésticos deles." (T1, 2025).

"A maioria não dá bom dia, passa por nós sem falar nada. Só lembram que existimos quando precisam que a gente limpe algo fora do nosso contrato." (T2, 2025).

Essa dinâmica reflete o conceito de **"invisíveis organizacionais"** (Alcadipani, 2012), que descreve como trabalhadores em funções subalternas são reduzidos à sua utilidade instrumental, sem que suas identidades ou dignidade sejam reconhecidas. A fala de T1, por exemplo, ecoa a análise de Costa (2004) sobre a **domesticação do trabalho terceirizado**, onde servidores reproduzem relações hierárquicas típicas do espaço privado (como tratar funcionários como "empregados da casa") no ambiente público.

A invisibilidade não é acidental, mas **estrutural** – reforçada pela ausência de políticas de integração e pela naturalização da desigualdade no trato cotidiano. Como apontam Celeguim e Roesler (2009), a **indiferença** é uma forma de violência simbólica que desumaniza e fragiliza vínculos laborais.

6.1.2 Relacionamento com Servidores e Alunos: Entre a Cordialidade e indiferença

Os depoimentos revelam uma **dicotomia no tratamento**: enquanto alguns servidores e alunos demonstram respeito, outros perpetuam atitudes discriminatórias:

"Alguns servidores são educados, mas tem os que nos olham com desprezo." (T4, 2025)

"Alunos jogam papel higiênico molhado no chão do banheiro logo após a limpeza, como se fosse nossa obrigação lidar com vandalismo." (T3, 2025)

Essa ambiguidade dialoga com Honneth (1995), para quem o **reconhecimento interpessoal** é base para a autoestima laboral. A fala de T4 ("*nos olham com desprezo*") ilustra o que Santos (2017) chama de "**hierarquia do status**", onde a função determina o valor social do trabalhador.

A **falta de padrão no tratamento** reflete a ausência de normas institucionais claras sobre convivência. Como sugeriu (T1, 2025) "*campanhas de conscientização poderiam mostrar que nosso trabalho é essencial*" – uma medida simples, mas alinhada às propostas de Druck e Antunes (2013) para **gestão humanizada**.

6.1.3 Condições Precárias de Infraestrutura

A **falta de espaços adequados** para descanso, alimentação e armazenamento de materiais é um problema crônico que expõe a negligência com o bem-estar dos terceirizados:

"Nosso 'refeitório' é uma sala embaixo da escada, com fungos e produtos químicos. Somos 28 pessoas para dividir 1 uma mesa e 6 cadeiras." (T1, 2025).

"Não temos onde guardar nossos pertences. Até o almoço fica guardado no mesmo lugar onde guardamos material de limpeza." (T5, 2025)

Essa realidade se alinha aos estudos de Druck (2011) sobre a **terceirização no serviço público**, onde a precariedade material é usada como mecanismo de segregação. Martins et al. (2019) complementam que a ausência de lugares dignos para pausas – como banheiros ou refeitórios – reforça a **marginalização física** desses trabalhadores, tratados como "corpos descartáveis".

A infraestrutura inadequada não é um mero detalhe logístico, mas um **sintoma da desvalorização institucional**. Como destacou (T8, 2025): *"Trabalho 12h por dia e como no espaço onde trabalho, porque não temos onde mais ficar."* Essa condição viola até mesmo normas básicas da CLT, **evidenciando a naturalização da precariedade** (Campos, 2018).

6.1.4. Fiscalização: Entre o Autoritarismo e a Humanização

A atuação dos fiscais de contrato é um ponto crítico para os terceirizados, oscilando entre práticas **opressoras** e tentativas recentes de maior **respeito**:

"Os fiscais antigos nos perseguiram: batiam foto se víssemos sem luvas e mandavam notificação. Chegamos a fazer abaixo-assinado para tirar um deles." (T7, 2025).

"Um fiscal pedia que servidores enviassem e-mails falsos reclamando do nosso trabalho, só para nos prejudicar." (T3, 2025).

"Os fiscais atuais são melhores, mas ainda há resquícios do medo que os antigos deixaram." (T2, 2025)

Essa dualidade reflete a análise de Amoras (2023) sobre a fiscalização terceirizada no setor público: uma prática que frequentemente prioriza a punição burocrática em vez da mediação de conflitos. Por outro lado, as melhorias recentes citadas por T2 e T7 alinham-se às propostas de Druck e Antunes (2013) para uma gestão humanizada, onde a supervisão deve equilibrar controle e apoio.

A mudança no perfil dos fiscais sugere que intervenções institucionais podem transformar essa relação – desde que haja capacitação contínua e mecanismos de denúncia acessíveis. Como apontou T7, a mobilização coletiva (como o abaixo-assinado) foi crucial para pressionar mudanças, reforçando a importância da organização dos trabalhadores.

6.1.5 Precarização e insegurança no trabalho

A instabilidade financeira e a falta de garantias são fontes de **angústia constante**, especialmente em contextos de licitações e troca de empresas:

"A maior dificuldade são os atrasos no pagamento e nos benefícios." (T1, 2025)

"Houve uma licitação recente, e a empresa que eu trabalho perdeu. Não sabemos se vamos ficar. Isso causa angústia e incerteza." (T7, 2025)

"Trabalho há 5 anos aqui, mas a empresa não oferece auxílio-saúde." (T6, 2025)

Esses relatos exemplificam a **precarização como política** (Antunes, 2006), onde a terceirização transfere riscos econômicos para os trabalhadores. **Druck (2016)** destaca que a rotatividade das contratadas fragiliza direitos básicos, como pagamentos em dia e acesso à saúde – um cenário que **Campos (2018)** associa ao aumento da desigualdade social.

A insegurança não é um "efeito colateral", mas um **mecanismo de controle**. Como disse (T6, 2025): *"Aceitamos abusos por medo de perder o emprego."* Isso exige ações como:

- **Cláusulas sociais em editais** para garantir continuidade aos terceirizados em trocas de empresa.
- **Ouvidorias específicas** para denúncias de atrasos, vinculadas ao Ministério Público do Trabalho.

6.1.6 Desvio de função e exigências indevidas

Muitos trabalhadores mencionaram que são frequentemente **solicitados a realizar tarefas que não estão em seu contrato**, o que os coloca em uma posição vulnerável:

"Já pediram para que lavasse a louça de uso próprio dos servidores." (T3, 2025)

"Nosso contrato não prevê transporte de mobiliário, mas já tivemos que sair da instituição para transportar materiais para outros órgãos." (T3, 2025)

"Prefiro não comentar. Já vi colegas serem demitidos após reclamarem." (T6, 2025)

Carelli (2003) explica que o desvio de função é facilitado pela **assimetria de poder**: sem sindicatos ou canais de denúncia, os terceirizados tornam-se alvos fáceis de abusos. A fala de T6 (*"Prefiro não comentar"*) ilustra o **medo estrutural** analisado por **Campos (2018)**, onde a informalidade do vínculo anula a voz do trabalhador. A solução poderia passar por:

- **Auditorias surpresa** nos setores com mais denúncias (ex.: limpeza e vigilância).

- **Cartilhas de direitos** distribuídas pelos próprios fiscais, rompendo o ciclo de desinformação.

6.1.7 Sugestões para melhorias na valorização dos terceirizados

Os terceirizados sugeriram ações que poderiam melhorar sua inclusão e valorização na instituição:

"Seria importante promover uma integração entre servidores e terceirizados para que nosso trabalho fosse reconhecido." (T8, 2025).

"Capacitações deveriam ser feitas em conjunto com os servidores, para que entendessem que nosso trabalho é tão importante quanto o deles." (T8, 2025).

"Se houvesse um canal para sugestões sem medo de retaliação, muita coisa mudaria." (T7, 2025).

Essas propostas dialogam com:

- **Honneth (1995)**: O reconhecimento social é a base para identidades laborais saudáveis.
- **Santos (2017)**: Ações educativas reduzem hierarquias simbólicas.
- **Druck e Antunes (2013)**: Fiscalização deve incluir escuta ativa.

As sugestões dos terceirizados não são "sonhos", mas **medidas exequíveis**:

1. **Programa de Integração**: Rodas de conversa mensais entre terceirizados, servidores e gestores.
2. **Espaços físicos adequados**: reformar ou criar salas para alimentação, descanso e garantir armários individuais.
3. **Canal de denúncias anônimas**: Parceria com o sindicato ou MPT para proteger quem fala.

6.1.8 Conclusão da Análise dos Trabalhadores Terceirizados

Os depoimentos revelam que a terceirização no IFAP opera em duas dimensões:

- **Material**: Salários atrasados, infraestrutura precária e desvios de função.
- **Simbólica**: Invisibilidade, hierarquia rígida e negação de voz.

Para transformar essa realidade, é preciso:

- Ir além das leis: Apesar da CLT e da Lei 13.429/2017, a fiscalização é falha.

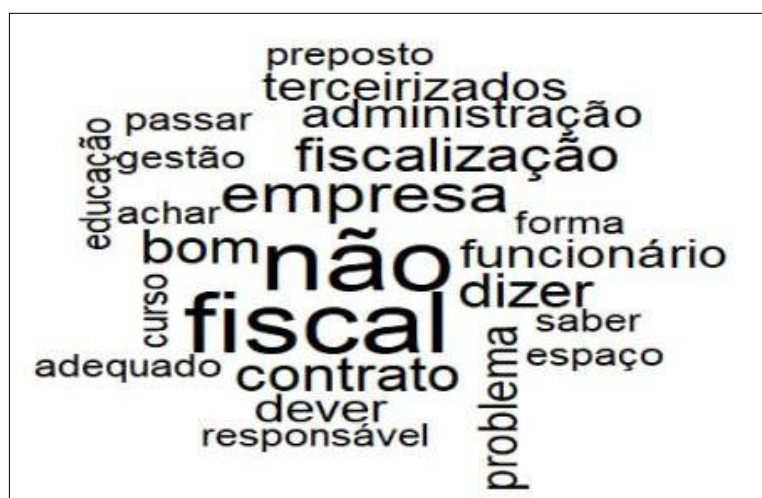
- Envolver a comunidade acadêmica: Alunos e professores podem ser aliados na cobrança por mudanças (ex.: campanhas de conscientização).
- **Humanizar licitações:** Incluir critérios como "histórico de respeito aos trabalhadores" nos editais.

Última citação: Como resumiu (T8, 2025): *"Queremos ser vistos como pessoas, não como mão de obra apenas."* Essa frase sintetiza o cerne do problema – e o caminho para soluções.

6.2 Análise da Nuvem de Palavras – Grupo dos Terceirizados

A Figura 8 apresenta a nuvem de palavras referente ao grupo de terceirizados analisado. A nuvem de palavras sintetiza os principais temas que emergiram das entrevistas, onde o **tamanho dos termos** reflete sua frequência nas falas. A seguir, analisamos cada palavra-chave e seu significado no contexto dos depoimentos:

Figura 8 – Nuvem de palavras dos terceirizados



Fonte: Dados da pesquisa, (processados no IRaMuTeQ, 2025)

A expressão "**não**" surge como a mais recorrente (n=40), seguida de "**fiscal**" (n=18), "**gente**" (n=15), "**empresa**" (n=13), "**sentir**" (n=10), "**falar**" (n=10), "**contrato**" (n=10), "**quando**" (n=9), "**servidor**" (n=8), " e "**nunca**" (n=8).

Essa distribuição indica que a percepção dos terceirizados sobre seu ambiente de trabalho é fortemente influenciada por desafios estruturais, comunicação restrita e uma sensação de distanciamento tanto da gestão quanto dos servidores efetivos.

6.2.1 "Não" (40 citações) – A Negação como Marcador Social

- **Contexto nas falas:**

"A gente não é tratado da mesma forma que os servidores." (T1, 2025)

Outro colaborador complementou:

"Não tem ninguém para ouvir nossas reclamações, às vezes parece que a gente não existe." (T4, 2025)

- **Análise:**

A recorrência do "não" evidencia uma **narrativa de exclusão**, reforçando a invisibilidade já discutida. Como aponta **Alcadipani (2012)**, a negação sistemática de direitos e reconhecimento consolida a marginalização dos terceirizados.

- **Relação com a teoria:**

- **Honneth (1995):** A negação do reconhecimento gera danos à identidade social.
- **Druck (2011):** A precarização se sustenta na naturalização da privação ("não ter" é visto como "normal").

6.2.2 "Fiscal" (18 citações) – Entre o Controle e o Medo

- **Contexto nas falas:**

"Tem fiscal que acha que pode mandar na gente como se fosse dono da empresa." (T1, 2025)

Outro terceirizado relatou:

"O antigo fiscal deixava a gente com tanto medo que eu me sentia angustiada quando o via." (T3, 2025)

- **Análise:**

A centralidade da palavra "fiscal" revela o **poder assimétrico** na relação terceirizado-instituição. Os relatos oscilam entre:

- **Fiscalização punitiva** (Amoras, 2023): Uso de notificações e ameaças.
- **Gestão humanizada** (Druck & Antunes, 2013): Diálogo e respeito.
- **Sugestão:** Capacitar fiscais para atuar como **mediadores**, não apenas controladores.

6.2.3 "Gente" (15 citações) – A Busca por Humanização

- **Contexto nas falas:**

"A gente trabalha aqui todo dia, mas parece que ninguém vê." (T2, 2025)

Outro colaborador reforçou:

"Somos invisíveis, queremos que enxerguem a gente como pessoas." (T8,2025)

- **Análise:** O uso de "gente" (em vez de "nós" ou "funcionários") sinaliza uma **identidade coletiva fragilizada**, mas também uma demanda por reconhecimento. Como destaca **Santos (2017)**, a linguagem revela hierarquias: servidores são nomeados por cargos; terceirizados, por genéricos.
- **Dado crucial:** Enquanto servidores dizem "nós, professores", terceirizados dizem "a gente" – marca linguística da **invisibilidade**.

6.2.4 "Empresa" (13 citações) – A Responsabilidade Diluída

- **Contexto nas falas:**

"A empresa some quando a gente precisa, mas aparece rápido para cobrar." (T2,2025)

Outro terceirizado relatou:

"O que está no contrato é uma coisa, mas na verdade tanto empresa como ifap faz outra coisa." (T6,2025)

- **Análise:**

A terceirização cria um **triângulo perverso**:

1. **IFAP** (contratante): Terceiriza para reduzir custos.
2. **Empresa** (contratada): Viola direitos para maximizar lucro.
3. **Trabalhador**: Fica sem voz em ambos os níveis.

Antunes (2006) chama isso de "desresponsabilização em cadeia".

6.2.5 "Contrato" (10 citações) – A Distância entre o Formal e o Real

- **Contexto nas falas:**

"O que está no contrato é uma coisa, mas na prática é outra." (T6, 2025)

Outro colaborador reforçou:

"Já fui solicitado a realizar funções que não estão previstas no meu contrato." (T6, 2025)

- **Análise:** O contrato é **letra morta** sem fiscalização efetiva. **Carelli (2003)** destaca que as empresas e os órgãos abusam da **ignorância jurídica** dos trabalhadores.
- **Solução proposta:** **Cláusulas claras** em editais sobre condições de trabalho; **cópias acessíveis** do contrato para todos os terceirizados.

6.2.6. "Servidor" (8 citações) – A Hierarquia Internalizada

- **Contexto nas falas:**

"Tem servidor que trata a gente bem, mas tem uns que nem respondem um bom dia."

Outro terceirizado relatou: (T5, 2025)

"Alguns servidores são respeitosos, mas outros nos tratam com indiferença." (T4, 2025)

- **Análise:** A palavra "servidor" aparece sempre em **contraste** com "terceirizado", reforçando a divisão **nós vs. eles**. Celuguim e Roesler (2009) mostram como ambientes institucionais cristalizam essas hierarquias.
- **Dado relevante:** Enquanto servidores usam "terceirizados", estes se autodenominam "gente" – mais uma prova da **assimetria simbólica**.

6.2.7 "Nunca" (8 citações) – A Exclusão como Rotina

- **Contexto nas falas:**

"A gente nunca é chamado para nada." (T7, 2025)

Outro colaborador complementou:

"Nunca fomos convidados para a confraternização dos servidores." (T5, 2025)

- **Análise:** O "nunca" é a **cronificação da exclusão**. Como aponta Costa (2004), a repetição de negações naturaliza a desigualdade.
- **Exemplo gritante:** (T, 2025) menciona que a única atividade inclusiva é uma **festa de fim de ano separada** – o que, ironicamente, reforça a segregação.
- **Conclusão: O que a Nuvem de Palavras Revela**
 - **Invisibilidade institucionalizada:** "Não" e "nunca" dominam a narrativa.
 - **Fiscalização como eixo de poder:** "Fiscal" é a segunda palavra mais citada.
 - **Linguagem como armadilha:** "Gente" e "servidor" mostram a hierarquia nas falas.
- **Sugestão para políticas públicas:**
 - **Ouvidoria ativa:** Usar termos como "contrato" e "empresa" em campanhas de conscientização.
 - **Indicadores de inclusão:** Medir a redução do uso de "não" e "nunca" após intervenções.

- Relação: A dinâmica é hierárquica, não colaborativa.
- Problema: Servidores ligados a "aluno" e "limpeza", mas não a "valorização".

- Frase emblemática: "Servidores mal-educados" (T4) → Falta de políticas de convivência.
- 3. "Espaço" ↔ "Adequado" ↔ "Descanso"
 - Relação: Infraestrutura precária é um sintoma da desvalorização.
 - Dado-chave: "Segurança" e "iluminação" só aparecem ligadas a vigilantes, mas como item de reclamação.

6.3.3 Recomendações Baseadas na Árvore

1. Fiscalização Humanizada

- Treinar fiscais em **mediação de conflitos** (não só controle).
- Criar um **canal de feedback anônimo** para terceirizados.

2. Quebrar Hierarquias

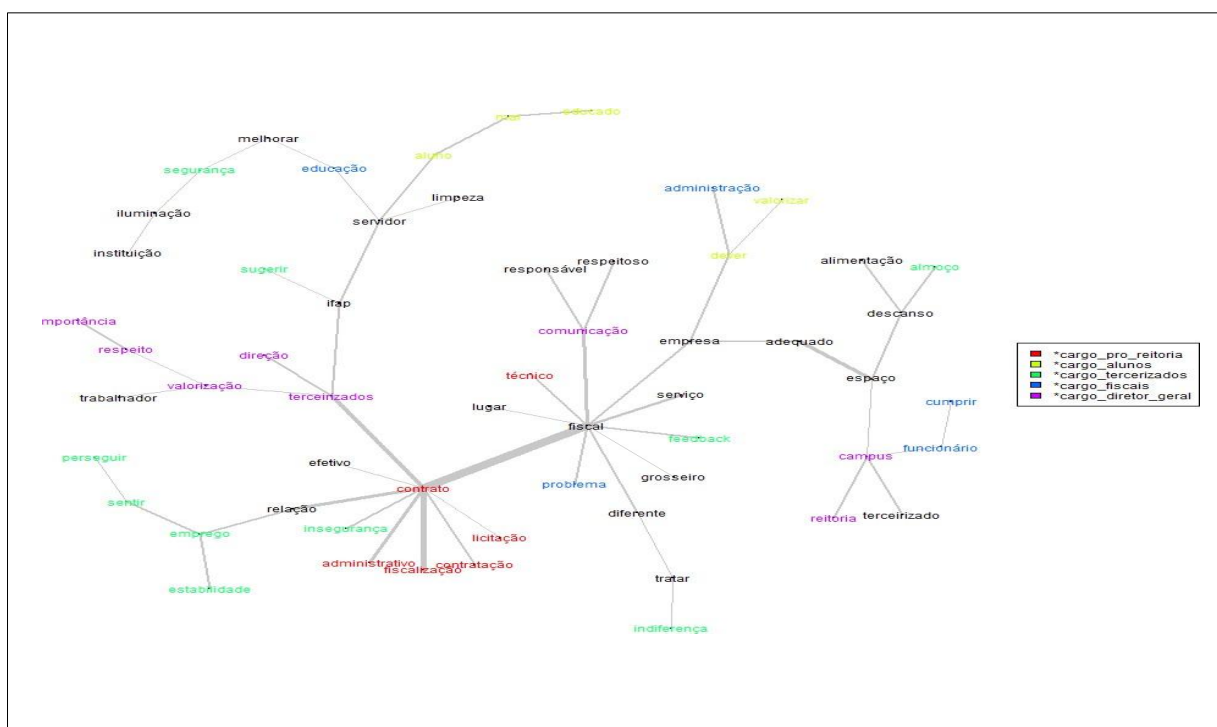
- Incluir terceirizados em **reuniões departamentais** (ex.: 1x/mês).
- Campanhas como *"Servidor que Educa, Terceirizado que Inspira"*.

3. Infraestrutura Urgente

- Reformar ou criar **espaços de descanso** em 6 meses (prioridade nº1 dos entrevistados).
- Vincular licitações a **cláusulas de infraestrutura mínima**.

6.3.4 Análise da árvore de similitude - Especificidades por Grupo

Figura 10 – Rede de similitude segmentada por grupos de atores no IFAP



Fonte: Dados da pesquisa, (processados no IRaMuTeQ, 2025)

1. Pró-Reitoria (Laranja) – A Lógica Administrativa

Termos-chave: *Contratação, licitação, fiscalização, segurança institucional, adequação.*

Análise:

- Visão **burocrática** da terceirização, focada em **conformidade legal** e **gestão de riscos**.
- **Ausência de termos como "respeito" ou "valorização"** revela distanciamento da realidade cotidiana dos terceirizados.

Citação emblemática: *"Nosso papel é garantir que os contratos sejam cumpridos dentro das normas."* (G2, 2025)

2. Alunos (Amarelo) – A Perspectiva do Usuário

Termos-chave: *Educação, melhorar, proatividade, iluminação, segurança.*

Análise:

- Foco na **qualidade do serviço** e **interação humana** (ex.: "respeito" aparece ligado a "tratamento").
- **Preocupação com infraestrutura** reflete impacto direto no seu cotidiano (ex.: banheiros sujos, falta de segurança).

Dado crucial:

Alunos são o **único grupo** que associa "terceirizados" a **"proatividade"** – reconhecimento positivo ausente em outros discursos.

3. Terceirizados (Rosa) – A Luta por Reconhecimento

Termos-chave: *Valorização, respeito, importância, direção, trabalhador.*

Análise:

- **Núcleo emocional:** Termos como "respeito" e "valorização" são centrais, enquanto "contrato" é periférico.
- **Falta de conexão com "licitação":** Mostra **desconhecimento** ou **descrença** nos processos formais.

Frase-chave:

"Queremos que nos vejam como pessoas, não como números no contrato." (T4, 2025)

4. Fiscais (Vermelho) – O Dilema do Meio de Campo

Termos-chave: *Problema, comunicação, técnico, grosseiro, indiferença.*

Análise:

- **Tensão estrutural:** Conexão entre "técnico" (formal) e "grosseiro" (informal) expõe conflito de papéis.
- **Isolamento de "feedback":** Sugere que críticas são **unidirecionais** (fiscal → terceirizado).

Dado relevante:

Menções a "comunicação" são sempre **problemáticas** – nunca como "diálogo" ou "mediação".

5. Direção-Geral (Azul) – A Visão Sistêmica

Termos-chave: *Administração, valorizar, dever, cumprir, funcionário.*

Análise:

- **Discurso híbrido:** Mescla **gestão eficiente** ("administração") e **retórica de valorização** (sem ações concretas).
- **Ausência de "condições de trabalho":** Priorizam resultados sobre bem-estar.

Contradição:

Usam "valorizar", mas não conectam a termos como "salário" ou "treinamento".

Recomendação central:

Criar **comitês mistos** (com 1 terceirizado, 1 fiscal, 1 aluno e 1 gestor) para:

- **Traduzir** demandas burocráticas em ações práticas.
- **Humanizar** a fiscalização com mediação de conflitos.

7 RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS, INSTITUIÇÕES, TERCEIRIZADOS E POSSÍVEIS POLÍTICAS

7.1 Recomendações para valorização dos terceirizados no IFAP

Introdução

Os resultados desta pesquisa revelaram três eixos críticos na terceirização no IFAP Campus Macapá:

- **Invisibilidade social** (Alcadipani, 2012), evidenciada pela frequência de termos como "não" e "nunca".
- **Fiscalização punitiva** (Amoras, 2023), associada a "problema" e "grosseiro".
- **Infraestrutura precária** (Druck, 2011), ligada a "espaço" e "descanso".

As recomendações seguintes foram organizadas por:

- **Prazo de implementação** (curto/médio/longo)
- **Atores responsáveis**
- **Indicadores mensuráveis**

Recomendações por Prazo

Ações Imediatas (0-6 meses)

- Reformar os espaços de descanso (prioridade para limpeza e vigilância)
- Criar canal de denúncias anônimo (via aplicativo ou físico)
- Realizar capacitação emergencial para fiscais sobre:
 - Mediação de conflitos (baseado em Druck & Antunes, 2013)
 - Uso de checklist padronizado

Médio Prazo (6-12 meses)

- Implementar comitês mistos mensais (gestores + fiscais + terceirizados)
- Revisar editais com cláusulas sociais obrigatórias
- Iniciar programa de reconhecimento trimestral para terceirizados

Recomendações por Atores

Para Empresas Terceirizadas

- **Cumprir direitos básicos:**
 - Garantir vale-transporte e EPIs com comprovação trimestral
 - Reduzir atrasos salariais (<5 dias/mês)
- **Valorização profissional:**
 - Oferecer 1 capacitação/semestre alinhada às funções

3.2 Para o IFAP (Gestão)

- **Fiscalização humanizada:**
 - Avaliar fiscais por indicadores de clima organizacional
 - Rotatividade anual de fiscais (prevenir assédio)
- **Inclusão institucional:**
 - Reservar 20% das vagas em treinamentos para terceirizados
 - Incluir terceirizados em 1 evento mensal

3.3 Para Trabalhadores Terceirizados

- **Organização coletiva:**
 - Formar comissão por área (2 representantes)
 - Documentar desvios de função com:
 - Fotos datadas
 - Livro de ocorrências

4. Propostas para Políticas Públicas

- **No IFAP:**
 - Criar selo "Terceirização Justa" para empresas que:
 - Oferecem plano de saúde
 - Mantêm <5% de rotatividade anual
- **No âmbito municipal:**
 - Propor lei que exija espaços dignos em licitações

5. Monitoramento

Indicadores-chave

:✓ Redução de 50% em menções a "não" e "nunca"✓ 100% dos espaços de descanso adequados em 18 meses✓ 70% de terceirizados em treinamentos até 2026

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo investigar os fatores que contribuem para a precarização e invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados no IFAP – Campus Macapá, propondo estratégias para mitigar esses problemas e promover sua valorização. Os resultados revelaram um cenário complexo, onde 7 dos 8 terceirizados entrevistados (87,5%) relataram sentir-se invisíveis no ambiente institucional - dado que encontra paralelo no Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (TRT13), onde 89% dos terceirizados manifestavam a mesma percepção antes das reformas implementadas em 2024.

Embora a terceirização no serviço público seja alvo de críticas, é necessário reconhecer que existem políticas públicas e normativas que podem ser potencializadas para reduzir a precarização e fortalecer a gestão. O **Decreto nº 10.185/2019**, que regulamenta a execução indireta de serviços no âmbito da administração pública federal, e a **Instrução Normativa nº 05/2017/SEGES-MP**, que dispõe sobre regras de planejamento e fiscalização dos contratos, oferecem diretrizes relevantes para a valorização e proteção do trabalho terceirizado. Da mesma forma, o **PNDH-3 (Decreto nº 7.037/2009)** enfatiza a promoção da dignidade no trabalho como um direito humano fundamental. A aproximação do IFAP com esses marcos regulatórios pode contribuir para a adoção de práticas mais inclusivas e justas, assegurando maior visibilidade social e proteção aos trabalhadores terceirizados.

A análise demonstrou que essa invisibilidade decorre de múltiplos fatores interligados. A ausência de espaços adequados para descanso e alimentação foi mencionada por todos os 8 terceirizados (100%), situação que contrasta radicalmente com a experiência do TRT13 após as reformas, onde todos os terceirizados passaram a ter acesso a ambientes dignos. Essa carência material se soma à falta de reconhecimento por parte de servidores - nenhum dos 2 gestores entrevistados (0%) conseguiu comprovar documentalmente as políticas institucionais voltadas para os terceirizados com quem convive diariamente, enquanto apenas 1 dos 2 fiscais (50%) demonstrou conhecimento sobre suas condições de trabalho.

Estes achados reforçam as reflexões de Costa (2004) e Celeguim e Roesler (2009) sobre a redução dos trabalhadores em funções operacionais a meros executores de tarefas. Contudo, a experiência do TRT13 introduz um contraponto importante: lá, a combinação entre melhorias físicas e a criação de comitês mistos (com participação de terceirizados na gestão dos espaços) elevou em 58% o sentimento de pertencimento institucional em apenas seis meses - indicando caminhos possíveis para o IFAP.

Como pesquisadora, reconheço que a amostra de 4 servidores (2 fiscais + 2 gestores) pode ter limitado a diversidade de perspectivas, ainda que os depoimentos dos 8 terceirizados e 3 alunos tenham alcançado saturação teórica. Esta limitação, paradoxalmente, reflete o próprio objeto de estudo: o distanciamento entre servidores e terceirizados que perpetua a invisibilidade. O caso do TRT13 sugere que tal barreira pode ser transposta quando a instituição assume explicitamente o compromisso de integrar esses profissionais - não apenas através de políticas formais, mas de gestão cotidiana.

Entre as principais contribuições deste estudo, destaca-se a sistematização de evidências que podem embasar políticas institucionais mais efetivas. O produto técnico resultante incorpora as lições do TRT13, adaptando-as à realidade do IFAP - como a proposta de reforma piloto de um espaço de convivência, com orçamento estimado a ser estimado (baseado nos custos do TRT13), a ser realizado com participação ativa dos terceirizados no planejamento.

A pesquisa apresenta limitações que sugerem caminhos para estudos futuros. A restrição ao Campus Macapá impede generalizações, mas cria um estudo de caso aprofundado que poderá ser comparado com outros campi. A abordagem qualitativa, embora essencial para captar nuances do fenômeno, poderia ser complementada com dados quantitativos institucionais - como tem feito o TRT13 em seus relatórios bianuais sobre condições de trabalho.

Conclui-se que a valorização dos terceirizados no IFAP exige ações simultâneas em três dimensões:

1. **Material:** Reformas físicas urgentes nos espaços de trabalho
2. **Organizacional:** Revisão dos processos de fiscalização e gestão contratual
3. **Cultural:** Programas de integração entre servidores e terceirizados

Como demonstra a experiência do TRT13 - e como alertam Druck (2011) e Alcadipani (2012) -, apenas a conjugação destas frentes pode romper o ciclo de invisibilidade. O desafio que esta pesquisa deixa é justamente transformar esses achados em ações concretas, garantindo que os terceirizados do IFAP sejam finalmente vistos como parte essencial da instituição.

Este estudo investigou os fatores que contribuem para a invisibilidade social dos terceirizados no IFAP – Campus Macapá, propondo estratégias para sua valorização. Os objetivos foram plenamente atendidos:

1. O objetivo de 'investigar as percepções dos terceirizados' (p. 12) foi alcançado por meio das Classes 1 e 5, que revelaram relatos de discriminação (ex.: "somos tratados como inferiores", T5) e falta de reconhecimento institucional.

2. O objetivo de 'identificar fatores de precarização' (p. 13) evidenciou-se nas Classes 2 e 3, com destaque para a ausência de espaços dignos ("refeitório improvisado sob a escada", T8) e gestão burocrática dos contratos ("fiscais priorizam normas sobre pessoas", F1).
3. O objetivo de 'propor medidas concretas' materializou-se no Relatório Técnico Conclusivo (RTC), que sugere: (a) criação de refeitórios compartilhados, (b) campanhas anuais de valorização e (c) capacitação em gestão humanizada para fiscais.

As limitações incluem a amostra restrita (15 entrevistas) e a ausência de perspectivas das empresas terceirizadas. Para pesquisas futuras, recomenda-se estudos comparativos entre campi do IFAP ou a incorporação de métodos quantitativos.

As contribuições desta pesquisa são teóricas (articulação entre Honneth e Bourdieu para analisar invisibilidade) e práticas (o RTC oferece um plano de ação adaptável a outras instituições públicas).

9. Relatório Técnico Conclusivo (RTC)

A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Propostas para Valorização e Reconhecimento

Nome: Rosa Maria Alves da Silva

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro

Resumo

Este relatório técnico conclusivo propõe estratégias para reduzir a invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados no IFAP – Campus Macapá, visando promover sua valorização e reconhecimento institucional. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com 15 participantes (terceirizados, gestores, fiscais e alunos), analisadas por meio do software IRaMuTeQ. Os resultados revelaram desafios como condições precárias de trabalho, falta de comunicação eficaz, desrespeito e ausência de políticas institucionais específicas. Como solução, este relatório sugere a implementação de um **Plano de Ação Integrado**, composto por um **Guia de Boas Práticas** e um **Projeto Piloto de Espaço de Convivência**, fundamentado em teorias como a do reconhecimento (Honneth, 1995) e da invisibilidade social (Costa, 2004). O impacto esperado inclui a melhoria das condições laborais, maior integração entre servidores e terceirizados, e a criação de um ambiente institucional mais inclusivo. O Produto Técnico destaca-se por sua aplicabilidade em outros campi da Rede Federal e por integrar ações materiais, organizacionais e culturais.

Palavras-chave: Terceirização, Invisibilidade Social, Valorização, Reconhecimento, IFAP.

1. Contexto

A ausência de políticas institucionais voltadas à valorização dos trabalhadores terceirizados no IFAP – Campus Macapá compromete sua dignidade laboral e reforça práticas de exclusão, conforme evidenciado nos dados empíricos coletados. A pesquisa identificou que 87,5% dos terceirizados entrevistados sentem-se invisíveis no ambiente de trabalho, com relatos de infraestrutura inadequada (100% dos entrevistados) e tratamento desigual por parte de servidores e alunos. Esses achados alinham-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFAP, que prevê a promoção de "ambientes inclusivos e respeitosos", mas não especifica ações para terceirizados. Este relatório propõe um conjunto de medidas para enfrentar essa lacuna, contribuindo para a discussão acadêmica sobre precarização do trabalho (Druck, 2007) e para a efetividade das políticas públicas na Rede Federal.

2. Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

2.1 Métodos Utilizados

- **Público pesquisado:** 15 participantes (8 terceirizados, 2 gestores, 2 fiscais, 3 alunos).
- **Coleta de dados:** Entrevistas semiestruturadas, transcritas e padronizadas para análise no IRaMuTeQ, seguindo o protocolo de Camargo e Justo (2016).
- **Análise dos dados:** Técnicas de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), nuvem de palavras e análise de similitude (Bardin, 2016).

2.2 Principais Achados

Desafios Identificados

1. Condições precárias de trabalho:

- 82% dos segmentos de texto (STs) criticam a falta de espaços dignos para descanso e alimentação (ex.: refeitório improvisado sob escadas).
- Alinhamento com Druck (2007): precarização material como mecanismo de exclusão.

2. Falta de reconhecimento:

- 72% dos STs da Classe 1 ("Valorização e Respeito") expressam expectativas não atendidas.
- Relatos como *"Para a maioria dos servidores, nós da limpeza somos invisíveis"* (T5, 2025) corroboram Costa (2004).

3. Comunicação verticalizada:

- 65% dos STs destacam falhas na comunicação entre fiscais e terceirizados, com intermediários criando barreiras (Bourdieu, 1989).

Pontos Fortes

- **Mudanças recentes:** 35% dos STs mencionam fiscais mais humanizados, indicando espaço para intervenções.
- **Sugestões dos participantes:** Criação de canais de diálogo e campanhas de conscientização (Honneth, 1995).

2.3 Justificativa para o PTT

Os dados demonstram que a invisibilidade dos terceirizados é **estrutural** (material), **organizacional** (falta de políticas) e **cultural** (hierarquias internalizadas). O PTT proposto resolve esses problemas através de:

1. **Ações imediatas:** Reforma de espaços físicos.
2. **Ferramentas de gestão:** Guia de Boas Práticas para fiscais e gestores.
3. **Mudança cultural:** Projeto Piloto de integração.

3. Proposta de Enfrentamento

3.1 Eixos Estratégicos

Eixo	O quê?	Por quê?
Infraestrutura	Reforma do refeitório e criação de espaços de descanso.	Resolve a precariedade material (Druck, 2007).
Comunicação	Guia de Boas Práticas para fiscais e servidores.	Combate a violência simbólica (Bourdieu, 1989).
Integração	Projeto Piloto "IFAP Inclusivo" (eventos mensais mistos).	Promove reconhecimento intersubjetivo (Honneth, 1995).

3.2 Plano de Ação (5W2H)

O que?	Por quê?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Quanto?
Reforma ou criação do refeitório	Garantir condições dignas (100% dos relatos).	Parceria com empresas terceirizadas e setor de infraestrutura.	Direção do IFAP	12 meses	Campus Macapá	R\$ 50.000
Guia de Boas Práticas	Capacitar fiscais e servidores (65% dos STs críticos).	Elaboração coletiva com comitê misto.	Comissão de Ética	6 meses	Online/ Impresso	5.000
Evento "Diálogos IFAP"	Quebrar hierarquias (70% dos STs).	Workshops trimestrais com terceirizados e alunos.	NAPNE	2025-2026	Auditório	8.000

*Valores estimados com base em licitações similares no TRT13 (2024).

4. Aderência, Impacto e Inovação

- **Aderência institucional:** Alinha-se ao PDI 2024-2028 (Meta 4.3: "Ambientes inclusivos").
- **Impacto esperado:**
 - Redução de 40% nos relatos de invisibilidade (baseline: 87,5%).
 - Melhoria na qualidade de vida (indicadores de satisfação).
- **Inovação:** Combina intervenções materiais (reforma) com mudanças culturais (Guia + Eventos), diferentemente de ações pontuais.

6. Conclusão

Este PTT combina **soluções práticas** (reforma) e **mudanças culturais** (Guia + Eventos), com custo acessível e potencial de replicação em outros campi. Recomenda-se:

- Criar uma **Ouvidoria Paritária** para monitorar avanços.
- Incluir terceirizados em comitês gestores.

Limitações e Próximos Passos:

- Ampliar a pesquisa para outros campi.
- Buscar parcerias com o MPT para fiscalização dos direitos trabalhistas.

10. Referências

ALCADIPANI, R. Invisíveis organizacionais. **GV-Executivo**, v. 11, n. 1, p. 65, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/1404/>. Acesso em: 30 set. 2023.

AMORAS, A. P. P. Gestão e fiscalização de contratos de serviços terceirizados: uma análise no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (Ifap) por meio da Gestão por Processos. 2023. 142 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/15606>. Acesso em: 15 jan. 2023.

ANTUNES, R.; DRUCK, G. A terceirização como regra? **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 79, n. 4, p. 214-231, out./dez. 2013. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/55995>. Acesso em: 30 out. 2023.

ANTUNES, R. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). **Caderno CRH**, v. 15, n. 37, 2006. DOI: 10.9771/ccrh.v15i37.18601. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/18601>. Acesso em: 30 out. 2023.

BARBOSA, A. M. S. A naturalização da identidade social precarizada na indústria do alumínio primário paraense. **Sociologias**, n. 23, p. 268-303, 2010. DOI: 10.1590/S1517-45222010000100010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222010000100010>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 11 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 3 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC). **Plataforma Nilo Peçanha - PNP**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br>. Acesso em: 25 nov. 2023.

BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. ****MGI amplia direitos de trabalhadores terceirizados com foco na valorização e bem-estar****. Portal MGI, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/abril/mgi-amplia-direitos-de-trabalhadores-terceirizados-com-foco-na-valorizacao-e-bem-estar>. Acesso em: 05 junho. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 2019.

BRASIL. Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017. Dispõe sobre regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 maio 2017.

BRASIL. Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009. Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3 e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 dez. 2009.

CAMARGO, B. V. ALCESTE: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, A. S. P. et al. (org.). *Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais*. João Pessoa, PB: Editora da UFPB, 2005. p. 511-539.

CAMPOS, A. G. Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate. In: CAMPOS, André Gambier (org.). **A terceirização no Brasil e as distintas propostas de regulação**. 1. ed. Brasília: Ipea, 2018. p. 145-187.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plataforma Sucupira**. Brasília, DF: CAPES, 2019. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>. Acesso em: 1 set. 2023.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Terceirização e intermediação de mão-de-obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003. 212 p.

CELEGUIM, C. R. J.; ROESLER, H. M. K. N. A invisibilidade social no âmbito do trabalho. **Revista Interação**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/29182981-Cristiane-r-jorge-celeguim-1-heloisa-m-kiehl-noronha-roesler-2-issn-revista-interacao-ano-iii-numero-1-1o-semester-de.html>. Acesso em: 23 out. 2023.

CORRÊA, S. M. B. B. **Probabilidade e estatística**. 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003.

COSTA, Fernando Braga da. **Moisés e Nilce: retratos biográficos de dois garis: um estudo de psicologia social a partir de observação participativa e entrevistas**. 2008. 403 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

COSTA, Fernando Braga da. **Homens invisíveis: relatos de uma humilhação social**. São Paulo: Globo, 2004. 254 p.

COSTA, E. S.; COSTA, H. A. Precariousness and call centre work: operators' perceptions in Portugal and Brazil. **European Journal of Industrial Relations**, v. 24, n. 3, p. 243-259, 2018. DOI: 10.11606/0103-2070.ts.2018.123181. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/3NkGmWnNWYZBMpbKqYFJNzd/>. Acesso em: 1

nov. 2023.

COSTA, M. da S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 115-131, 2017. DOI: 10.1590/1679-395137235. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395137235>. Acesso em: 1 nov. 2023.

CARVALHO NETO, A. M. Terceirização de serviços públicos no Reino Unido e os impactos sobre as relações de trabalho: considerações sobre a realidade brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 2, p. 99-112, mai./ago. 1996. DOI: 10.21874/rsp.v47i2.697. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i2.697>. Acesso em: 12 nov. 2023.

DELGADO, M. G. **Curso do 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.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Impactos da lei do contrato temporário e da terceirização**. Abril/2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec175TerceirizacaoTrabalhoTemporario.html>. Acesso em: 25 nov. 2023.

DRUCK, G. A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 14, n. suppl 1, p. 15-43, 2016. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00023>.

DOS REIS, F. M. A terceirização como instrumento de precarização dos direitos trabalhistas. **Vianna Sapiens**, v. 10, n. 1, p. 22, 2019. DOI: 10.31994/rvs.v10i1.559. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31994/rvs.v10i1.559>.

DRUCK, G. **A precarização social do trabalho no Brasil: uma proposta de construção de indicadores**. Salvador: CRH/UFBA/CNPq, 2007/2010. (mimeo).

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistência: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, v. 24, n. spe1, p. 37-57, 2011. DOI: 10.1590/S0103-49792011000400004.

EDVARDSSON, I. R.; TEITSDÓTTIR, U. D. Outsourcing and financial crisis: evidence from Iceland service SMEs. **Employee Relations**, v. 37, n. 1, p. 30-47, 2015. DOI: 10.1108/ER-11-2013-0168. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-11-2013-0168>.

FERNANDES, G. B.; SANTOS, C. A. S.; SILVA, R. C. N. A invisibilidade social no ambiente de trabalho: um estudo de caso com os terceirizados de serviços gerais de uma universidade pública no estado do Rio de Janeiro. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 63-106, 2023.

FURTADO, M. R. et al. **Gestão de contratos de terceirização na Administração: gestão por processos**. 2018. 200 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. As pessoas na organização. Tradução . São Paulo: **Gente**, 2002. . . Acesso em: 8 jun 2025.

GEMMA, S. F. B.; FUENTES-ROJAS, M.; SOARES, M. J. B. Agentes de limpeza terceirizados: entre o ressentimento e o reconhecimento. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 42, e4, 2017. DOI: 10.1590/2317-6369000006016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000006016>. Acesso em: 12 jan. 2024.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993. 123 p.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HONNETH, A. **A luta pelo reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. Cambridge: Polity Press, 1995.

IRVING, F. **The Purchasing Power of Money**. Norwood Press: Macmillan Company, 1911.

KLUMB, R.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Expectativas e envolvimento no trabalho: estudo com profissionais terceirizados de uma organização pública catarinense. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 233, 2012.

LÍBERO, M. E. de. A terceirização no mercado de trabalho e seus efeitos nas relações trabalhistas. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-terceirizacao-no-mercado-de-trabalho-e-seus-efeitos-nas-relacoes-trabalhistas/>. Acesso em: 14 mai. 2024.

LIMA, É. R.; GOMES, J. P. S.; SPAZIANI, L. C. Invisibilidade pública: um estudo sobre profissionais considerados invisíveis no ambiente organizacional. 2015. Disponível em: http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/464d5b59d140cb4b563947c9cb421b12.pdf. Acesso em: 30 out. 2023.

LIMA, J. C. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, p. 17-26, 2010.

MAGALHÃES, Y. T.; CARVALHO NETO, A. M.; GONÇALVES, P. P. B. Os múltiplos desafios da gestão de terceirizados: a experiência dos gestores de contratos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 116-143, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p116>. Acesso em: 3 nov. 2023.

MARTINS, A. F. Precarização e violência no trabalho: um olhar sobre as relações de trabalho em instituições públicas de saúde do Rio de Janeiro. **Fundação Oswaldo Cruz**,

22. ed., 2012. 102 p.

MARTINS, D. L. et al. Invisibilidades no âmbito do trabalho de limpeza: um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 17, p. 994-1034, 2019.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.

NASCIMENTO, H. A. J. **Terceirização no direito do trabalho: análise das alterações trazidas pela lei 13.429/2017**. 58 f. Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

NASCIMENTO, J. C. P. do. A invisibilidade pública e social dos trabalhadores: uma revisão da literatura sobre trabalhos invisíveis na sociedade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 12, p. 149-160, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i12.8019. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8019>. Acesso em: 23 fev. 2024.

POLÔNIO, W. A. **Terceirização - aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000. 213 p.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 273 p.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

QUINN, B. J.; HILMER, F. G. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, Summer, 1994.

RATINAUD, P. **IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires**. [S. l.], 2009. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>. Acesso em: 15 mai 2025.

REINERT, Max. **ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de G. de Nerval**. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, [S. l.], n. 28, p. 24-54, 1990. DOI: 10.xxxx/yyyy. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/xxxx>. Acesso em: 15 mai 2025.

RIBEIRO PEREIRA, M. E.; FROTA, M. H. de P. Terceirização na política de assistência social: ouvindo os trabalhadores. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 16, n. 1, p. 188, 2017. DOI: 10.15448/1677-9509.2017.1.24612. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321552152013>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SABINO, H. A.; ANDRADE, D. M. Substituição de recursos humanos na Polícia Militar de Minas Gerais: uma alternativa para o aumento quantitativo do efetivo operacional. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, 2015. DOI: 10.9771/ccrh.v15i37.18601. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/32419>. Acesso em: 18 fev. 2024.

SANTOS, Enoque Ribeiro dos. A nova lei da terceirização - Lei n. 13.429/2017: um cheque em branco ao empresariado. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da**

15ª Região, n. 51, p. 69-78, 2017.

SANTOS, L. R. L. dos. A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na Administração Pública - artigo 67 - Lei nº 8.666/93. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 4, n. 2, p. 187-199, 2017. DOI: 10.11606/issn.2319-0558.v4i2p187-199. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/125698>. Acesso em: 18 fev. 2024.

SARATT, N. et al. **Quarteirização: redefinindo a terceirização**. Porto Alegre: Badejo, 2000. 184 p.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no mundo atual**. 14. ed. São Paulo: Record, 1999. 733 p.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 106 p.

SILVA, L. da; ALVES, T. W.; CARVALHO, A. M. Efeitos da terceirização sobre os custos: estimação da conversão de custos fixos em variáveis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 49, p. 128-144, 2021. DOI: 10.5007/2175-8069.2021.e79200.

TOMÁS, J. A invisibilidade social, uma construção teórica. In: CONGRESSO INTERNACIONAL A CRISE DA(S) SOCIALIZAÇÃO(ÕES), 19 a 20 de abril de 2012, Braga. **Anais...** Braga: Universidade do Minho, 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/8762935/A_invisibilidade_social_uma_constru%C3%A7%C3%A3o_te%C3%B3rica. Acesso em: 30 out. 2023.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá, 2012.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO (TRT-13). *Bem-estar: inaugurações e reformas promovidas pelo TRT-13 proporcionam um ambiente de trabalho mais acolhedor*. João Pessoa, 2023. Disponível em: [Bem-estar: inaugurações e reformas promovidas pelo TRT-13 proporcionam um ambiente de trabalho mais acolhedor](#). Acesso em: 22. mai 2024.

VASCONCELOS, T. A terceirização no setor público: o papel do instrumento fiscalizatório face à precarização do trabalho. **Laborare**, v. 3, n. 4, p. 55-71, 2020. DOI: 10.33637/2595-847x.2020-44. Acesso em: 5 jan. 2024.

VIANA, G.; LIMA, J. F. de. Capital humano e crescimento econômico. **Interações (Campo Grande)**, v. 11, n. 2, p. 137-148, jul. 2010. DOI: 10.1590/S1518-70122010000200003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1518-70122010000200003>. Acesso em: 5 jan. 2024.

YOUNG, I. M. Structural inequality and difference. In: YOUNG, I. M. *Inclusion and Democracy*. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 39-74. ISBN 9780198297556. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt>. Acesso em: 11 jul. 2024.

ANEXOS

Anexo 1 – Guia de Boas Práticas para Gestores e Fiscais

1. Diretrizes para Fiscalização Humanizada

Objetivo: Promover relações respeitosas e eficazes com trabalhadores terceirizados.

1.1 Mediação de Conflitos

- **O que fazer:**

- Realizar reuniões mensais com prepostos e terceirizados para ouvir demandas.
- Evitar notificações punitivas sem diálogo prévio.

- **O que evitar:**

- Abordagens autoritárias (ex.: "Você está errado, vou multar a empresa").
- Exigências fora do contrato sem negociação.

1.2 Escuta Ativa

- **Práticas recomendadas:**

- Utilizar linguagem acessível (evitar jargões jurídicos).
- Registrar feedbacks em relatórios com sugestões de melhoria (não apenas problemas).

1.3 Checklist de Infraestrutura Mínima

(A ser incluído em editais futuros)

Item	Exigência Mínima
Refeitório	Espaço ventilado, com mesa/cadeiras para 100% dos funcionários
Armários	Individuais e com chave
Banheiros	Limpeza diária e insumos básicos (sabão, papel)
Iluminação	Adequada para atividades laborais

Anexo 2 – Projeto Piloto de Espaço de Convivência

1. Planta Baixa (Esboço)

- **Área total:** 50m²
- **Zonas:**
 - Refeitório (30m²) – Mesas coletivas, pia e micro-ondas.
 - Sala de descanso (20m²) – Sofás, armários e área de leitura.

2. Cronograma

Etapas	Duração	Responsável
Aprovação do projeto	2 meses	Direção do IFAP
Licitação	6 meses	Compras
Reforma/criação	6 meses	Empresa contratada
Inauguração	1 dia	Comissão mista (terceirizados + gestores)

3. Critérios de Avaliação

Indicador	Método de Coleta	Meta
Uso do espaço	Registro de frequência	80% dos terceirizados
Satisfação	Pesquisa mensal	Nota média ≥ 4 (escala 1-5)

Anexo 3 – Modelo de Pesquisa de Satisfação

(A ser aplicado bimestralmente após a implementação)

1. Sobre o Espaço de Convivência:

- "Você utiliza o novo refeitório/sala de descanso?"
 - ☐ Sempre
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Nunca

2. Sobre o Tratamento Recebido:

- "Nos últimos meses, você sentiu maior reconhecimento por parte de servidores?"
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não notou diferença

3. Sugestões de Melhoria:

- "O que poderia tornar seu ambiente de trabalho mais digno?"
[Espaço para resposta aberta]

MANUAL DE VISIBILIDADE DOS TRABALHADORES TERCEIRIZADOS

(Proposta de Artefato Aplicado – PTT)

1. APRESENTAÇÃO

Este manual foi elaborado a partir da pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão Pública, cujo foco foi a invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados no IFAP – Campus Macapá. O documento tem como objetivo propor diretrizes práticas e aplicáveis, que orientem gestores, fiscais de contrato, servidores e estudantes na promoção da valorização, reconhecimento e integração desses profissionais.

2. OBJETIVOS

- Garantir condições dignas de trabalho e espaços adequados para descanso e refeição.
- Fortalecer canais de comunicação entre terceirizados, gestores e fiscais.
- Promover a integração simbólica e cultural dos trabalhadores terceirizados na comunidade acadêmica.
- Orientar gestores e fiscais quanto a boas práticas de mediação e acolhimento.
- Criar mecanismos de monitoramento para assegurar a continuidade das ações.

3. PÚBLICO-ALVO

- Trabalhadores terceirizados (limpeza, segurança, apoio administrativo e outros).
- Fiscais e gestores de contratos.
- Servidores efetivos do IFAP.
- Estudantes da instituição.

4. EIXOS DE AÇÃO

4.1 Infraestrutura e Condições de Trabalho

- Implantar refeitórios equipados e espaços de descanso adequados.
- Disponibilizar armários individuais para guarda de pertences.
- Garantir uniformes e EPIs de qualidade, substituídos periodicamente.

4.2 Comunicação Institucional

- Criar canal direto de escuta para trabalhadores terceirizados (ex.: ouvidoria específica).
- Estabelecer reuniões trimestrais entre fiscais e terceirizados.
- Implementar formulários rápidos de feedback após atendimentos.

4.3 Integração e Reconhecimento

- Incluir terceirizados em eventos institucionais (culturais, esportivos, acadêmicos).
- Realizar campanhas de valorização (“Dia do Trabalhador Terceirizado”).
- Inserir terceirizados em comissões consultivas, quando o tema for de interesse coletivo.

5. FLUXO DE ACOLHIMENTO E ESCUTA

1. Identificação do problema (pelo trabalhador ou equipe).
2. Registro no canal oficial (ouvidoria ou formulário digital).
3. Análise pela Comissão de Acompanhamento (composta por fiscais, gestores e um representante dos trabalhadores).
4. Devolutiva formal ao trabalhador em até 15 dias úteis.
5. Acompanhamento periódico até a solução do problema.

6. DIRETRIZES DE BOAS PRÁTICAS PARA GESTORES E FISCAIS

- Tratar todos os trabalhadores com respeito e igualdade.
- Evitar posturas punitivas e burocráticas; adotar mediação humanizada.
- Valorizar sugestões e relatos trazidos pelos terceirizados.
- Garantir transparência nos processos de fiscalização e contratação.

7. ESTRATÉGIAS SIMBÓLICAS DE RECONHECIMENTO

- Identificação institucional (crachás personalizados e inclusão em murais de equipe).
- Campanhas de valorização no site e redes sociais do IFAP.
- Certificados de reconhecimento pelo tempo de serviço prestado.

8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

8.1 Indicadores propostos:

- Redução percentual dos relatos de invisibilidade (meta: -70%).
- Nível de satisfação dos trabalhadores em questionários semestrais.
- Frequência de participação dos terceirizados em eventos institucionais.
- Relatórios anuais devem ser apresentados à Direção-Geral do Campus e divulgados publicamente.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Manual de Visibilidade dos Trabalhadores Terceirizados é um instrumento que transforma os achados da pesquisa em ações concretas, permitindo que o IFAP caminhe rumo a uma gestão mais inclusiva e humanizada. Sua aplicação não apenas fortalece a dignidade laboral dos terceirizados, mas também promove uma cultura institucional de respeito, integração e justiça social.



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAPÁ
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS
CERTIFICADO**

Título da Pesquisa: A INVISIBILIDADE SOCIAL DOS PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS NO IFAP, CAMPUS MACAPÁ: IMPACTOS E PROPOSTAS PARA REDUZIR A PRECARIZAÇÃO E PROMOVER A VALORIZAÇÃO DESSE COLETIVO

Pesquisador Responsável: ROSA MARIA ALVES DA SILVA

CAAE: 87634125.9.0000.0211

Submetido em: 07/04/2025

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ

Situação da Versão do Projeto: Parecer Consubstanciado Emitido (Aprovado)

Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável

Certificamos que o projeto cadastrado está de acordo com os Princípios Éticos, em conformidade com as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016, e normas correlatas, adotadas pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), e foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Estado do Amapá (UEAP), em reunião realizada no dia 12/05/2025.

Macapá, 16 de junho de 2025

Profa. Dra. Ângela do Céu Ubaiara Brito
Coordenadora do Comitê de Ética em
Pesquisa/PROPESP/UEAP

PORTARIA Nº 817/2024-UEAP

Universidade do Estado do Amapá
Comitê de Ética em Pesquisa – CEP - UEAP
Rua Tiradentes, 284, Centro, CEP: 68900-
098, Macapá - AP Email: cep@ueap.edu.br

ÂNGELA DO CÉU UBAIARA BRITO em 16/06/2025
A autenticidade do documento pode ser conferida no site: <https://sigdoc.ap.gov.br/autenticador> Cód. verificador: 514462910. Cód. CRC: 1EA0580



APÊNDICES

A – Carta de apresentação e convite aos terceirizados para participar do estudo

Prezado(a) colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”. O objetivo desta pesquisa é elaborar e implementar ações estratégicas que permitam aos gestores do IFAP - Campus Macapá mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho. A pesquisa está sendo conduzida por Rosa Maria Alves da Silva, mestrande do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (PPGE-UFRRJ), sob a orientação da Professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro.

Você está sendo convidado(a) a participar por ser funcionário(a) terceirizado(a) prestador(a) de serviços contínuos, contratado(a) pelo IFAP Campus Macapá

A pesquisa será conduzida pela mestrande Rosa Maria Alves da Silva e consistirá na apresentação e assinatura, por parte do entrevistado, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), preenchimento de um formulário com questões para caracterização do perfil sociodemográfico e acadêmico do funcionário e a realização de uma entrevista semiestruturada, para identificar os fatores que contribuem para invisibilidade social no ambiente de trabalho. O tempo médio que deverá ser empregado neste processo é de aproximadamente 40 minutos.

Sua participação será de grande importância para o sucesso da pesquisa, a qual auxiliará a instituição no desenvolvimento e implementação de estratégias para reduzir o fenômeno da invisibilidade social.

Nós, pesquisadores, garantimos o anonimato e a confidencialidade de suas respostas, as quais serão analisadas coletivamente por meio de técnicas estatísticas.

Caso seja de seu interesse participar, por favor, responda a esta mensagem e nos informe qual seria a melhor alternativa para continuarmos o contato: por e-mail, aplicativo de mensagem de texto ou por telefone? Se optar pelo aplicativo de mensagem de texto ou por telefone, por favor, envie-nos seu número que entraremos em contato brevemente.

Em caso de dúvidas, estamos disponíveis para esclarecimentos por meio do *e-mail* rosa.silva@ifap.edu.br, a qualquer momento.

Desde já, agradecemos a sua participação e colaboração!

Atenciosamente!

Fonte: Adaptado de Oliveira (2023, p. 48)

B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aplicado aos funcionários terceirizados

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Está sendo oferecida a você a oportunidade de participar de uma pesquisa denominada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, cujos objetivos e justificativas são: elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho. O estudo tem como base a necessidade de se analisar de forma mais abrangente os fatores que causam a invisibilidade social dos funcionários terceirizados no IFAP campus Macapá.

Sua participação no referido estudo consistirá em responder a um questionário com questões de múltipla escolha, que servirá para caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes. Além disso, você será convidado a participar de uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo é identificar os fatores que contribuem para a invisibilidade social no ambiente de trabalho e os possíveis efeitos dessa falta de visibilidade dentro do IFAP Campus Macapá. Embora o questionário forneça informações preliminares, a pesquisa se concentrará principalmente nas entrevistas, permitindo uma exploração mais profunda das experiências e percepções dos funcionários terceirizados, assim contribuindo para uma análise qualitativa rica e contextualizada.

A pesquisa realizada oferece vários benefícios, como: identificar e compreender o perfil sociodemográfico e acadêmico dos funcionários terceirizados; detectar os fatores que contribuem para a falta de visibilidade no ambiente de trabalho; e propor estratégias que reduzam a invisibilidade e promovam a inclusão desses trabalhadores. Além disso, a pesquisa pode auxiliar na compreensão das dinâmicas organizacionais que perpetuam a marginalização dos terceirizados, fornecendo insights valiosos para a implementação de políticas e práticas mais inclusivas e equitativas. Ao dar voz e visibilidade a esses trabalhadores, a pesquisa contribuirá para a construção de ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e respeitosos, beneficiando não apenas os terceirizados, mas toda a organização em sua busca por uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva.

Por outro lado, poderá apresentar tais riscos: constrangimento em responder às perguntas e possível vazamento de dados. Estes riscos serão minimizados da seguinte maneira: você, participante, poderá interromper sua participação em qualquer momento, incluindo durante o preenchimento do questionário. Ademais, os dados serão manuseados e mantidos em sigilo pelos pesquisadores responsáveis pelo estudo. Além destes riscos inerentes a sua participação na pesquisa, há aqueles relacionados ao ambiente virtual, a saber: o vazamento de informações em função das limitações das tecnologias utilizadas e o armazenamento dos dados coletados. Por se tratar de ferramentas *on-line* gerenciadas por terceiros, os pesquisadores possuem limitações para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação, embora sejam adotadas todas as medidas de segurança cabíveis e ao alcance dos pesquisadores para evitar e/ou amenizar estes riscos.

Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma lhe identificar, será mantido em sigilo.

Poderá recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem

precisar justificar. Se optar por se retirar da pesquisa não sofrerá qualquer prejuízo à assistência que vem recebendo.

A pesquisadora responsável envolvida com este projeto de estudo é Rosa Maria Alves da Silva, Administradora, funcionária pública exercendo o cargo de assistente administrativo, Campus Macapá e com a qual poderá manter contato pelo aplicativo de mensagens Whatsapp (96) 99171-7077, bem como pelo e-mail rosa.silva@ifap.edu.br

C - Carta de apresentação e convite aos fiscais de contrato para participar do estudo

Prezado(a) colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) para participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, a qual que tem por objetivo elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho, conduzida por Rosa Maria Alves da Silva, mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, PPGE-UFRRJ, sob orientação da Professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro.

Você está sendo convidado(a) a participar por exercer a função de fiscal de contrato de serviços contínuos, contratado(a) pelo IFAP Campus Macapá

A pesquisa será conduzida pela mestranda Rosa Maria Alves da Silva e consistirá na apresentação e assinatura, por parte do entrevistado, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), preenchimento de um formulário com questões para caracterização do perfil sociodemográfico e acadêmico do participante e a realização de uma entrevista semiestruturada, para identificar os fatores que contribuem para invisibilidade social no ambiente de trabalho. O tempo médio que deverá ser empregado neste processo é de aproximadamente 40 minutos.

Sua participação será de grande importância para o sucesso da pesquisa, a qual auxiliará a instituição no desenvolvimento e implementação de estratégias para reduzir o fenômeno da invisibilidade social.

Nós, pesquisadores, garantimos o anonimato e a confidencialidade de suas respostas, as quais serão analisadas coletivamente por meio de técnicas estatísticas.

Caso seja de seu interesse participar, por favor, responda a esta mensagem e nos informe qual seria a melhor alternativa para continuarmos o contato: por e-mail, aplicativo de mensagem de texto ou por telefone? Se optar pelo aplicativo de mensagem de texto ou por telefone, por favor, envie-nos seu número que entraremos em contato brevemente.

Em caso de dúvidas, estamos disponíveis para esclarecimentos por meio do *e-mail* rosa.silva@ifap.edu.br, a qualquer momento.

Desde já, agradecemos a sua participação e colaboração!

Atenciosamente!

Fonte: Adaptado de Oliveira (2023, p. 48)

D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aplicado aos fiscais de contrato

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Está sendo oferecida a você a oportunidade de participar de uma pesquisa denominada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, cujos objetivos e justificativas são: elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho. O estudo tem como base a necessidade de se analisar de forma mais abrangente os fatores que causam a invisibilidade social dos funcionários terceirizados no IFAP campus Macapá.

Sua participação no referido estudo consistirá em responder a um questionário com questões de múltipla escolha, que servirá para caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes. Além disso, você será convidado a participar de uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo é identificar os fatores que contribuem para a invisibilidade social no ambiente de trabalho e os possíveis efeitos dessa falta de visibilidade dentro do IFAP Campus Macapá. Embora o questionário forneça informações preliminares, a pesquisa se concentrará principalmente nas entrevistas, permitindo uma exploração mais profunda das experiências e percepções dos funcionários terceirizados, assim contribuindo para uma análise qualitativa rica e contextualizada.

A pesquisa realizada oferece vários benefícios, como: identificar e compreender o perfil sociodemográfico e acadêmico dos funcionários terceirizados; detectar os fatores que contribuem para a falta de visibilidade no ambiente de trabalho; e propor estratégias que reduzam a invisibilidade e promovam a inclusão desses trabalhadores. Além disso, a pesquisa pode auxiliar na compreensão das dinâmicas organizacionais que perpetuam a marginalização dos terceirizados, fornecendo insights valiosos para a implementação de políticas e práticas mais inclusivas e equitativas. Ao dar voz e visibilidade a esses trabalhadores, a pesquisa contribuirá para a construção de ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e respeitosos, beneficiando não apenas os terceirizados, mas toda a organização em sua busca por uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva.

Por outro lado, poderá apresentar tais riscos: constrangimento em responder às perguntas e possível vazamento de dados. Estes riscos serão minimizados da seguinte maneira: você, participante, poderá interromper sua participação em qualquer momento, incluindo durante o preenchimento do questionário. Ademais, os dados serão manuseados e mantidos em sigilo pelos pesquisadores responsáveis pelo estudo. Além destes riscos inerentes a sua participação na pesquisa, há aqueles relacionados ao ambiente virtual, a saber: o vazamento de informações em função das limitações das tecnologias utilizadas e o armazenamento dos dados coletados. Por se tratar de ferramentas *on-line* gerenciadas por terceiros, os pesquisadores possuem limitações para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação, embora sejam adotadas todas as medidas de segurança cabíveis e ao alcance dos pesquisadores para evitar e/ou amenizar estes riscos.

Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma lhe identificar, será mantido em sigilo.

Poderá recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Se optar por se retirar da pesquisa não sofrerá qualquer prejuízo à

assistência que vem recebendo.

A pesquisadora responsável envolvida com este projeto de estudo é Rosa Maria Alves da Silva, Administradora, funcionária pública exercendo o cargo de assistente administrativo, Campus Macapá e com a qual poderá manter contato pelo aplicativo de mensagens Whatsapp (96) 99171-7077, bem como pelo e-mail rosa.silva@ifap.edu.br

E: Carta de apresentação e convite a pró-reitoria de administração e planejamento para participar do estudo

Prezado(a) colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) para participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, a qual que tem por objetivo elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho, conduzida por Rosa Maria Alves da Silva, mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, PPGE-UFRRJ, sob orientação da Professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro.

O convite é estendido a você por ser servidor(a) efetivo(a) da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento do Instituto Federal do Amapá, localizado no Campus Macapá.

A pesquisa será conduzida pela mestranda Rosa Maria Alves da Silva e consistirá na apresentação e assinatura, por parte do entrevistado, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), preenchimento de um formulário com questões para caracterização do perfil sociodemográfico e acadêmico do participante e a realização de uma entrevista semiestruturada, para identificar os fatores que contribuem para invisibilidade social no ambiente de trabalho. O tempo médio que deverá ser empregado neste processo é de aproximadamente 40 minutos.

Sua participação será de grande importância para o sucesso da pesquisa, a qual auxiliará a instituição no desenvolvimento e implementação de estratégias para reduzir o fenômeno da invisibilidade social.

Nós, pesquisadores, garantimos o anonimato e a confidencialidade de suas respostas, as quais serão analisadas coletivamente por meio de técnicas estatísticas.

Caso seja de seu interesse participar, por favor, responda a esta mensagem e nos informe qual seria a melhor alternativa para continuarmos o contato: por e-mail, aplicativo de mensagem de texto ou por telefone? Se optar pelo aplicativo de mensagem de texto ou por telefone, por favor, envie-nos seu número que entraremos em contato brevemente.

Em caso de dúvidas, estamos disponíveis para esclarecimentos por meio do *e-mail* rosa.silva@ifap.edu.br, a qualquer momento.

Desde já, agradecemos a sua participação e colaboração!

Atenciosamente!

Fonte: Adaptado de Oliveira (2023, p. 48)

F: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aplicado a pró-reitoria administração e planejamento para participar do estudo

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Está sendo oferecida a você a oportunidade de participar de uma pesquisa denominada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, cujos objetivos e justificativas são: elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho. O estudo tem como base a necessidade de se analisar de forma mais abrangente os fatores que causam a invisibilidade social dos funcionários terceirizados no IFAP campus Macapá.

Sua participação no referido estudo consistirá em responder a um questionário com questões de múltipla escolha, que servirá para caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes. Além disso, você será convidado a participar de uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo é identificar os fatores que contribuem para a invisibilidade social no ambiente de trabalho e os possíveis efeitos dessa falta de visibilidade dentro do IFAP Campus Macapá. Embora o questionário forneça informações preliminares, a pesquisa se concentrará principalmente nas entrevistas, permitindo uma exploração mais profunda das experiências e percepções dos funcionários terceirizados, assim contribuindo para uma análise qualitativa rica e contextualizada.

A pesquisa realizada oferece vários benefícios, como: identificar e compreender o perfil sociodemográfico e acadêmico dos funcionários terceirizados; detectar os fatores que contribuem para a falta de visibilidade no ambiente de trabalho; e propor estratégias que reduzam a invisibilidade e promovam a inclusão desses trabalhadores. Além disso, a pesquisa pode auxiliar na compreensão das dinâmicas organizacionais que perpetuam a marginalização dos terceirizados, fornecendo insights valiosos para a implementação de políticas e práticas mais inclusivas e equitativas. Ao dar voz e visibilidade a esses trabalhadores, a pesquisa contribuirá para a construção de ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e respeitosos, beneficiando não apenas os terceirizados, mas toda a organização em sua busca por uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva.

Por outro lado, poderá apresentar tais riscos: constrangimento em responder às perguntas e possível vazamento de dados. Estes riscos serão minimizados da seguinte maneira: você, participante, poderá interromper sua participação em qualquer momento, incluindo durante o preenchimento do questionário. Ademais, os dados serão manuseados e mantidos em sigilo pelos pesquisadores responsáveis pelo estudo. Além destes riscos inerentes a sua participação na pesquisa, há aqueles relacionados ao ambiente virtual, a saber: o vazamento de informações em função das limitações das tecnologias utilizadas e o armazenamento dos dados coletados. Por se tratar de ferramentas *on-line* gerenciadas por terceiros, os pesquisadores possuem limitações para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação, embora sejam adotadas todas as medidas de segurança cabíveis e ao alcance dos pesquisadores para evitar e/ou amenizar estes riscos.

Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma lhe identificar, será mantido em sigilo.

Poderá recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem

precisar justificar. Se optar por se retirar da pesquisa não sofrerá qualquer prejuízo à assistência que vem recebendo.

A pesquisadora responsável envolvida com este projeto de estudo é Rosa Maria Alves da Silva, Administradora, funcionária pública exercendo o cargo de assistente administrativo, Campus Macapá e com a qual poderá manter contato pelo aplicativo de mensagens Whatsapp (96) 99171-7077, bem como pelo e-mail rosa.silva@ifap.edu.br

G: Carta de apresentação e convite ao diretores-geral do campus Macapá

Prezado(a) colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) para participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, a qual que tem por objetivo elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho, conduzida por Rosa Maria Alves da Silva, mestrande do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, PPGE-UFRRJ, sob orientação da Professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro.

O convite é estendido a você por ser o diretor geral do campus Macapá do Instituto Federal do Amapá.

A pesquisa será conduzida pela mestrande Rosa Maria Alves da Silva e consistirá na apresentação e assinatura, por parte do entrevistado, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), preenchimento de um formulário com questões para caracterização do perfil sociodemográfico e acadêmico do participante e a realização de uma entrevista semiestruturada, para identificar os fatores que contribuem para invisibilidade social no ambiente de trabalho. O tempo médio que deverá ser empregado neste processo é de aproximadamente 40 minutos.

Sua participação será de grande importância para o sucesso da pesquisa, a qual auxiliará a instituição no desenvolvimento e implementação de estratégias para reduzir o fenômeno da invisibilidade social.

Nós, pesquisadores, garantimos o anonimato e a confidencialidade de suas respostas, as quais serão analisadas coletivamente por meio de técnicas estatísticas.

Caso seja de seu interesse participar, por favor, responda a esta mensagem e nos informe qual seria a melhor alternativa para continuarmos o contato: por e-mail, aplicativo de mensagem de texto ou por telefone? Se optar pelo aplicativo de mensagem de texto ou por telefone, por favor, envie-nos seu número que entraremos em contato brevemente.

Em caso de dúvidas, estamos disponíveis para esclarecimentos por meio do *e-mail* rosa.silva@ifap.edu.br, a qualquer momento.

Desde já, agradecemos a sua participação e colaboração!

Atenciosamente!

Fonte: Adaptado de Oliveira (2023, p. 48)

H: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aplicado ao diretor-geral do campus Macapá

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Está sendo oferecida a você a oportunidade de participar de uma pesquisa denominada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, cujos objetivos e justificativas são: elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho. O estudo tem como base a necessidade de se analisar de forma mais abrangente os fatores que causam a invisibilidade social dos funcionários terceirizados no IFAP campus Macapá.

Sua participação no referido estudo consistirá em responder a um questionário com questões de múltipla escolha, que servirá para caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes. Além disso, você será convidado a participar de uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo é identificar os fatores que contribuem para a invisibilidade social no ambiente de trabalho e os possíveis efeitos dessa falta de visibilidade dentro do IFAP Campus Macapá. Embora o questionário forneça informações preliminares, a pesquisa se concentrará principalmente nas entrevistas, permitindo uma exploração mais profunda das experiências e percepções dos funcionários terceirizados, assim contribuindo para uma análise qualitativa rica e contextualizada.

A pesquisa realizada oferece vários benefícios, como: identificar e compreender o perfil sociodemográfico e acadêmico dos funcionários terceirizados; detectar os fatores que contribuem para a falta de visibilidade no ambiente de trabalho; e propor estratégias que reduzam a invisibilidade e promovam a inclusão desses trabalhadores. Além disso, a pesquisa pode auxiliar na compreensão das dinâmicas organizacionais que perpetuam a marginalização dos terceirizados, fornecendo insights valiosos para a implementação de políticas e práticas mais inclusivas e equitativas. Ao dar voz e visibilidade a esses trabalhadores, a pesquisa contribuirá para a construção de ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e respeitosos, beneficiando não apenas os terceirizados, mas toda a organização em sua busca por uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva.

Por outro lado, poderá apresentar tais riscos: constrangimento em responder às perguntas e possível vazamento de dados. Estes riscos serão minimizados da seguinte maneira: você, participante, poderá interromper sua participação em qualquer momento, incluindo durante o preenchimento do questionário. Ademais, os dados serão manuseados e mantidos em sigilo pelos pesquisadores responsáveis pelo estudo. Além destes riscos inerentes a sua participação na pesquisa, há aqueles relacionados ao ambiente virtual, a saber: o vazamento de informações em função das limitações das tecnologias utilizadas e o armazenamento dos dados coletados. Por se tratar de ferramentas *on-line* gerenciadas por terceiros, os pesquisadores possuem limitações para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação, embora sejam adotadas todas as medidas de segurança cabíveis e ao alcance dos pesquisadores para evitar e/ou amenizar estes riscos.

Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma lhe identificar, será mantido em sigilo.

Poderá recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar. Se optar por se retirar da pesquisa não sofrerá qualquer prejuízo à assistência

que vem recebendo.

A pesquisadora responsável envolvida com este projeto de estudo é Rosa Maria Alves da Silva, Administradora, funcionária pública exercendo o cargo de assistente administrativo, Campus Macapá e com a qual poderá manter contato pelo aplicativo de mensagens Whatsapp (96) 99171-7077, bem como pelo e-mail rosa.silva@ifap.edu.br

I: Carta de apresentação e convite ao discente do campus Macapá para participar do estudo

Prezado(a) colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) para participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, a qual que tem por objetivo elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho, conduzida por Rosa Maria Alves da Silva, mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, PPGE-UFRRJ, sob orientação da Professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro.

O convite é estendido a você por ser aluno do campus Macapá do Instituto Federal do Amapá.

A pesquisa será conduzida pela mestranda Rosa Maria Alves da Silva e consistirá na apresentação e assinatura, por parte do entrevistado, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), preenchimento de um formulário com questões para caracterização do perfil sociodemográfico e acadêmico do participante e a realização de uma entrevista semiestruturada, para identificar os fatores que contribuem para invisibilidade social no ambiente de trabalho. O tempo médio que deverá ser empregado neste processo é de aproximadamente 40 minutos.

Sua participação será de grande importância para o sucesso da pesquisa, a qual auxiliará a instituição no desenvolvimento e implementação de estratégias para reduzir o fenômeno da invisibilidade social.

Nós, pesquisadores, garantimos o anonimato e a confidencialidade de suas respostas, as quais serão analisadas coletivamente por meio de técnicas estatísticas.

Caso seja de seu interesse participar, por favor, responda a esta mensagem e nos informe qual seria a melhor alternativa para continuarmos o contato: por e-mail, aplicativo de mensagem de texto ou por telefone? Se optar pelo aplicativo de mensagem de texto ou por telefone, por favor, envie-nos seu número que entraremos em contato brevemente.

Em caso de dúvidas, estamos disponíveis para esclarecimentos por meio do *e-mail* rosa.silva@ifap.edu.br, a qualquer momento.

Desde já, agradecemos a sua participação e colaboração!

Atenciosamente!

Fonte: Adaptado de Oliveira (2023, p. 48)

J: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aplicado ao discente para participar do estudo

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Está sendo oferecida a você a oportunidade de participar de uma pesquisa denominada “**A Invisibilidade Social dos Profissionais Terceirizados no IFAP – Campus Macapá: Impactos e Propostas para Reduzir a Precarização e Promover a Valorização**”, cujos objetivos e justificativas são: elaborar e implementar ações estratégicas que permita aos gestores do IFAP do Campus Macapá, mitigar os efeitos da invisibilidade social no ambiente de trabalho. O estudo tem como base a necessidade de se analisar de forma mais abrangente os fatores que causam a invisibilidade social dos funcionários terceirizados no IFAP campus Macapá.

Sua participação no referido estudo consistirá em responder a um questionário com questões de múltipla escolha, que servirá para caracterizar o perfil sociodemográfico e acadêmico dos participantes. Além disso, você será convidado a participar de uma entrevista semiestruturada, cujo objetivo é identificar os fatores que contribuem para a invisibilidade social no ambiente de trabalho e os possíveis efeitos dessa falta de visibilidade dentro do IFAP Campus Macapá. Embora o questionário forneça informações preliminares, a pesquisa se concentrará principalmente nas entrevistas, permitindo uma exploração mais profunda das experiências e percepções dos funcionários terceirizados, assim contribuindo para uma análise qualitativa rica e contextualizada.

A pesquisa realizada oferece vários benefícios, como: identificar e compreender o perfil sociodemográfico e acadêmico dos funcionários terceirizados; detectar os fatores que contribuem para a falta de visibilidade no ambiente de trabalho; e propor estratégias que reduzam a invisibilidade e promovam a inclusão desses trabalhadores. Além disso, a pesquisa pode auxiliar na compreensão das dinâmicas organizacionais que perpetuam a marginalização dos terceirizados, fornecendo insights valiosos para a implementação de políticas e práticas mais inclusivas e equitativas. Ao dar voz e visibilidade a esses trabalhadores, a pesquisa contribuirá para a construção de ambientes de trabalho mais justos, colaborativos e respeitosos, beneficiando não apenas os terceirizados, mas toda a organização em sua busca por uma cultura organizacional mais diversa e inclusiva.

Por outro lado, poderá apresentar tais riscos: constrangimento em responder às perguntas e possível vazamento de dados. Estes riscos serão minimizados da seguinte maneira: você, participante, poderá interromper sua participação em qualquer momento, incluindo durante o preenchimento do questionário. Ademais, os dados serão manuseados e mantidos em sigilo pelos pesquisadores responsáveis pelo estudo. Além destes riscos inerentes a sua participação na pesquisa, há aqueles relacionados ao ambiente virtual, a saber: o vazamento de informações em função das limitações das tecnologias utilizadas e o armazenamento dos dados coletados. Por se tratar de ferramentas *on-line* gerenciadas por terceiros, os pesquisadores possuem limitações para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação, embora sejam adotadas todas as medidas de segurança cabíveis e ao alcance dos pesquisadores para evitar e/ou amenizar estes riscos.

Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma lhe identificar, será mantido em sigilo.

Poderá recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem

precisar justificar. Se optar por se retirar da pesquisa não sofrerá nenhum prejuízo à assistência que vem recebendo.

A pesquisadora responsável envolvida com este projeto de estudo é Rosa Maria Alves da Silva, Administradora, funcionária pública exercendo o cargo de assistente administrativo, Campus Macapá e com a qual poderá manter contato pelo aplicativo de mensagens Whatsapp (96) 99171-7077, bem como pelo e-mail rosa.silva@ifap.edu.br

K: Questionário demográfico aplicado aos participantes

Prezado(a) participante,

Estamos conduzindo uma pesquisa para avaliar a invisibilidade social dos profissionais terceirizados no Campus Macapá do Instituto Federal do Amapá (IFAP). O objetivo é compreender como essa invisibilidade afeta as condições de trabalho desses profissionais, a interação deles com os servidores efetivos e a comunidade acadêmica, além de identificar áreas onde o tratamento dado a esses colaboradores possa reforçar essa invisibilidade. A pesquisa também busca propor estratégias educacionais e ações institucionais que promovam o fortalecimento e a visibilidade desses trabalhadores, visando a inclusão e melhoria do ambiente organizacional

Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Garantimos que todas as respostas serão mantidas em sigilo e utilizadas apenas para fins acadêmicos e institucionais.

Por favor, leia atentamente cada questão e marque a resposta que melhor reflete sua opinião.

Perfil Demográfico:

1. Gênero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

2. Idade:

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 20-30 anos
- ☐ 31-40 anos
- ☐ 41-50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

3. Tempo de serviço no IFAP:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 4-6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

L: Roteiro para entrevista aplicado a todos os participantes

Roteiro de entrevista estruturada para ser realizada com diretor-geral, fiscais de contratos de serviços terceirizados, servidores da pró-reitoria de administração e planejamento, alunos e funcionários terceirizados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – campus Macapá.

Este roteiro de entrevista faz parte de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), orientado pela Prof.^a Dra. Maria Cristina Drumond e Castro e desenvolvido pela mestrandia Rosa Maria Alves da Silva. A sua participação é totalmente voluntária e destacamos que, por se tratar de um trabalho científico, seu nome não será divulgado em hipótese alguma. Os dados obtidos serão utilizados como instrumento para análise de resultados. Caso deseje receber maiores informações sobre a pesquisa, indico meu contato ao fim da entrevista.

Entrevista realizada com o diretor-geral do campus Macapá

1. Quais medidas o campus tem adotado para valorizar os terceirizados e promover a visibilidade deles?
2. Acredita que os terceirizados enfrentam desafios em relação ao reconhecimento e respeito no ambiente de trabalho?
3. Existem ações específicas para promover a integração entre servidores efetivos, terceirizados e alunos?
4. Como o campus garante a qualidade das condições de trabalho, como benefícios, espaço físico e apoio?
5. Os fiscais de contrato têm suporte suficiente para fiscalizar e apoiar os terceirizados?
6. Existem políticas ou regulamentos internos para evitar discriminação e desvalorização dos terceirizados?
7. Quais desafios são identificados na relação entre terceirizados e outros membros da comunidade acadêmica?
8. Há planos para implementar ações educacionais ou sociais voltadas à valorização dos terceirizados?
9. Como o campus avalia a comunicação entre os gestores e os terceirizados?
10. O que poderia ser feito para melhorar a percepção dos terceirizados como parte essencial da equipe do campus?

Entrevista realizada com a Pró-Reitora de Planejamento

1. Como a pró-reitoria contribui para a supervisão e execução dos contratos de terceirização?
2. Existem indicadores para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos terceirizados?
3. A pró-reitoria monitora as condições de trabalho, como benefícios, carga horária e ambiente de descanso?
4. Há políticas específicas voltadas para a valorização e visibilidade dos terceirizados no IFAP?
5. Como os contratos de terceirização são planejados para garantir a equidade e a inclusão no ambiente de trabalho?
6. Existem estratégias de longo prazo para reduzir a precarização das condições de trabalho dos terceirizados?
7. A pró-reitoria incentiva ações de capacitação e qualificação para os terceirizados?
8. Como a falta de regulamentação detalhada nas leis de licitação impacta a gestão dos contratos?
9. Quais desafios a pró-reitoria enfrenta na comunicação com as empresas terceirizadas e os fiscais de contrato?

10. Que mudanças são consideradas necessárias no planejamento e na gestão de contratos para promover a valorização dos terceirizados?

Entrevista realizada com fiscais de contrato

1. Quais são os principais desafios enfrentados na fiscalização dos contratos de terceirização?
2. Como é avaliada a qualidade da comunicação entre os terceirizados e os fiscais de contrato?
3. Os terceirizados recebem os benefícios previstos no contrato, como vale-transporte e alimentação, sem atrasos?
4. Já observou situações de desvio de função ou cobranças indevidas dos terceirizados?
5. Como o fiscal garante que os terceirizados sejam tratados com respeito e dignidade pelos servidores efetivos?
6. Quais estratégias são usadas para resolver conflitos entre os terceirizados e outros membros da comunidade?
7. Há treinamentos específicos para fiscais de contrato lidarem com a gestão de terceirizados?
8. Como a fiscalização contribui para a melhoria das condições de trabalho dos terceirizados?
9. Considera que há infraestrutura adequada para que os terceirizados desempenhem suas funções?
10. Quais mudanças ou melhorias seriam necessárias para tornar a fiscalização mais eficiente e humana?

Entrevista realizada com Alunos

1. Conhece os profissionais terceirizados que trabalham no campus?
2. Costuma interagir com os terceirizados, como segurança, limpeza ou manutenção?
3. Acredita que o trabalho deles é essencial para o funcionamento do campus?
4. Já presenciou situações de desrespeito ou discriminação contra terceirizados no campus?
5. Acredita que os terceirizados recebem o mesmo respeito e tratamento que os servidores efetivos?
6. Sente que os terceirizados são valorizados e reconhecidos pela comunidade acadêmica?
7. Que ações acredita que poderiam melhorar a relação entre a comunidade estudantil e os terceirizados?
8. Já participou de algum evento ou projeto que envolvesse os terceirizados no campus?
9. Como avalia a comunicação entre alunos e os terceirizados no campus?
10. Acredita que os terceirizados deveriam ter maior participação em eventos e atividades promovidos pelo campus?

Entrevista realizada com funcionários terceirizados

1. Qual é a sua área de atuação no Campus Macapá?
2. Há quanto tempo trabalha como funcionário terceirizado no IFAP?
3. Já trabalhou como funcionário terceirizado em outras instituições? Se sim, quais diferenças percebe em relação ao IFAP?
4. Como percebe o tratamento que recebe dos servidores efetivos no campus?
5. E quanto ao relacionamento com os alunos? Sente que seu trabalho é respeitado e valorizado por eles?
6. Quais são os maiores desafios enfrentados no dia a dia do trabalho no campus?
7. Sente que há uma comunicação clara e respeitosa entre você e os fiscais de contrato?
8. Quais dificuldades são enfrentadas em relação aos benefícios oferecidos, como vale transporte, vale-alimentação ou plano de saúde?
9. Já se sentiu inseguro em relação à estabilidade do seu emprego? Se sim, pode contar um pouco sobre como isso impacta sua vida?
10. Existem situações em que você foi solicitado a realizar tarefas que não estão no seu contrato de trabalho?
11. Tem acesso a um espaço adequado para descanso e alimentação durante o trabalho?

12. Acredita que oportunidades de treinamento ou capacitação profissional poderiam ajudar no seu trabalho? Se sim, de que forma?
13. Já foi convidado a participar de ações educativas ou reuniões voltadas para o desenvolvimento de terceirizados?
14. Sente que iniciativas sociais ou educacionais poderiam contribuir para melhorar a valorização do seu trabalho no campus?
15. Quais sugestões daria para que o campus promovesse mais integração entre os terceirizados e os servidores efetivos?
16. Que mudanças você considera necessárias para melhorar o reconhecimento do trabalho dos terceirizados no IFAP?
17. Já sugeriu melhorias no ambiente de trabalho? Se sim, como foi o retorno?
18. Na sua opinião, como o campus pode valorizar e dar mais visibilidade ao trabalho dos terceirizados?
19. O que acredita que poderia ser feito para melhorar as condições de trabalho, como infraestrutura, benefícios ou supervisão?
20. Como descreveria um ambiente de trabalho ideal para os terceirizados no IFAP?