

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO

PEDRO PEREIRA FERREIRA JUNIOR

COMUNICAÇÃO COM OS (IN)VISÍVEIS:

um estudo da percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com a comunidade acadêmica no campus Dom Delgado da UFMA

São Luís
2021

PEDRO PEREIRA FERREIRA JUNIOR

COMUNICAÇÃO COM OS (IN)VISÍVEIS:

um estudo da percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com a comunidade acadêmica no campus Dom Delgado da UFMA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação - Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Protásio César dos Santos.

São Luís
2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

PEREIRA FERREIRA JUNIOR, PEDRO.

COMUNICAÇÃO COM OS INVISÍVEIS: : um estudo da percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com a comunidade acadêmica no campus Dom Delgado da UFMA / PEDRO PEREIRA FERREIRA JUNIOR. - 2021.

119 f.

Orientador(a): PROTÁSIO CÉZAR DOS SANTOS.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação - Modalidade Profissional/ccso, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Cegueira psicossocial. 2. Comunicação mais humana. 3. Cultura organizacional. 4. Invisibilidade pública. 5. UFMA. I. CÉZAR DOS SANTOS, PROTÁSIO. II. Título.

PEDRO PEREIRA FERREIRA JUNIOR

COMUNICAÇÃO COM OS (IN)VISÍVEIS:

um estudo da percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com a comunidade acadêmica no campus Dom Delgado da UFMA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação - Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob a orientação da professor Dr. Protásio César dos Santos.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Protásio César dos Santos (Orientador)

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Profa. Dra. Flávia de Almeida Moura

Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Ao Senhor, meu Deus, pela força e acolhimento nos momentos mais difíceis, o que fez com que se chegasse à conclusão deste projeto.

Aos meus queridos pais pelo amor, compreensão e ensinamentos.

A todos os amigos, de longa ou de curta data, pelo simples fato de acreditarem neste trabalho.

A todos chamados de “invisíveis” que participaram e contribuíram com tudo aqui exposto, crendo que a partir disso algo pode mudar no campus universitário.

AGRADECIMENTOS

E quem diria que o filho de dois invisíveis, um servente de limpeza e uma empregada doméstica, chegaria até aqui! Terminar o ensino médio, entrar em duas universidades públicas e conseguir concluir duas graduações, cursar quatro especializações e por fim, chegar a este mestrado sempre foram sonhos, dos quais a sociedade frequentemente duvidou e por ora, nunca incentivou, pois, o filho do pobre, a priori, já tem seu lugar determinado pela sociedade desde que nasce. Ser pobre por si só, neste país, é motivo pelo qual as pessoas são invisibilizadas no decorrer de suas vidas.

Logo, após agradecer a Deus pelo dom da vida, amor e por estar presente do início ao fim deste projeto, não poderia deixar de agradecer também aos meus pais, Pedro e Conceição, por terem me incentivado a acreditar nos meus sonhos, mostrando-me que o caminho para mudança social, ou seja, abdicar da herança imposta pelas estruturas sociais vigentes, sempre foi e é a educação que, infelizmente, não está disponível a todos.

E não posso deixar de agradecer aos amigos, presentes ou não, já que a pandemia nos impôs um novo ritmo de vida, tais como: Larissa, Saulo, Kecilene, Mônica, Joana, Bruna e meu afilhado, Luciana, Rafael, Jaime, Flávia, Vangessyca e Jadiel. E também aos amigos que surgiram ao longo desta caminhada no Mestrado Profissional em Comunicação da UFMA, em especial, Miguel Abdalla, pelo apoio na marca do produto.

Agradeço àqueles que me surpreenderam a cada aula com seus conhecimentos e experiências, incentivando meu crescimento como mestrando. Desse modo, cabe destacar entre tantos incríveis professores do Mestrado Profissional em Comunicação da UFMA: Protásio César dos Santos, que abraçou e acreditou neste projeto de pesquisa, contribuindo com sua orientação para a conclusão deste trabalho, proporcionando motivação e apoio a cada obstáculo; além dos professores Ferreira Júnior, Ramon Bezerra, Flávia Moura, Li-Chang Shuen, Marcelo Pereira, Melissa Rabelo e Maria de Fátima Ribeiro (professora de Metodologia Científica da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA).

Agradeço a todos os colegas de trabalho da Superintendência Federal de Agricultura no Maranhão (SFA-MA) pela paciência em vários momentos, em especial, a Rosimar Serejo, meu espelho como servidora pública com seus mais de 40 anos de serviço.

Por fim, agradeço a todos que sempre pensaram com otimismo, contribuindo para o término deste ciclo da minha vida, realizado mais um sonho: ser mestre. A todos o meu muito obrigado, e que venha o doutorado!

“Entendam, eu sou invisível simplesmente porque as pessoas se recusam a me ver”.

Ralph Ellison

RESUMO

Tem-se como objetivo compreender a percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com professores, alunos e técnicos administrativos (denominados neste trabalho de comunidade acadêmica) no campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). É caracterizada como social, de abordagem fenomenológica, do tipo quantitativa e qualitativa, explicativa, documental, bibliográfica e de caso, fruto de uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionário com 122 respondentes daquele campus e realizada 10 entrevistas com os serventes de limpeza do Centro Pedagógico Paulo Freire na UFMA. O estudo se baseia em fontes bibliográficas que abordam acerca das categorias selecionadas: organização, identidade, pessoas e cultura organizacional, além de invisibilidade pública e cegueira psicossocial na sociedade de modo geral e em especial, nas organizações, relacionando esses problemas sociais com a Teoria do Reconhecimento de Axel Honneth. Discute-se sob o prisma da comunicação em uma perspectiva mais humana, em contraponto ao modelo tradicional e instrumental, vendo-a como uma alternativa de minimização de problemas causados pela invisibilidade social. Apresenta-se ainda a realidade e rotinas dos terceirizados da limpeza que trabalham naquele campus da UFMA. Como resultados, o estudo apresenta a partir dos dados coletados as inferências acerca das relações de comunicação entre os terceirizados da limpeza e a comunidade acadêmica das quais se destacam as percepções que indicam sensações de invisibilidade, desmotivação e sentimento de desvalorização de seu trabalho. Com tal cenário, foi apresentado Plano de Ação, intitulado “Essenciais *in Foco*”, como produto fruto desta pesquisa no intuito de melhoria nas relações entre terceirizados e a comunidade acadêmica, além de maior visibilidade e reconhecimento do trabalho dos serventes de limpeza do campus Dom Delgado da UFMA.

Palavras-chave: cultura organizacional; invisibilidade pública; cegueira psicossocial; comunicação mais humana; UFMA.

RESUMEN

El objetivo es comprender la percepción de los empleados subcontratados de la limpieza sobre sus relaciones de comunicación con profesores, estudiantes y técnicos administrativos (denominados en este trabajo como comunidad académica) en el campus Dom Delgado de la Universidad Federal de Maranhão (UFMA). Se caracteriza por ser social, con un enfoque fenomenológico, cuantitativo y cualitativo, explicativo, documental, bibliográfico y de caso, resultado de una investigación de campo mediante la aplicación de un cuestionario con 122 encuestados de ese campus y se realizaron 10 entrevistas con trabajadores de la limpieza de el Centro Pedagógico Paulo Freire de la UFMA. El estudio se basa en fuentes bibliográficas que abordan las categorías seleccionadas: organización, identidad, personas y cultura organizacional, además de la invisibilidad pública y ceguera psicosocial en la sociedad en general y en las organizaciones, en particular, relacionando estos problemas sociales con la Teoría del Reconocimiento de Axel Honneth. También se discute bajo el prisma de la comunicación en una perspectiva más humana, frente al modelo tradicional e instrumental, viéndolo como una alternativa para minimizar los problemas provocados por la invisibilidad social. También describe la realidad y las rutinas de los subcontratados de la limpieza que trabajan en ese campus de la UFMA. A consecuencia, el estudio presenta inferencias sobre las relaciones de comunicación entre los empleados de la limpieza y la comunidad académica a partir de los datos recolectados, de los cuales destacan las percepciones que indican sentimientos de invisibilidad, desmotivación y desvalorización de su trabajo. En ese contexto, se presentó un Plan de Acción, titulado “Esenciales *in Foco*”, como producto de esta investigación en el sentido de mejorar la relación entre los trabajadores subcontratados y la comunidad académica, así como una mayor visibilidad y reconocimiento del trabajo de los servidores de limpieza en el campus Dom Delgado da UFMA.

Palabras clave: cultura de la organización; invisibilidad pública; ceguera psicosocial; comunicación más humana; UFMA.

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 09 |
| 2 | INVISIBILIDADE PÚBLICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES..... | 14 |
| 2.1 | Foco nas pessoas: organização, identidade e cultura organizacional..... | 14 |
| 2.2 | “O que os olhos não veem, o coração não sente”: casos de invisibilidade pública e cegueira psicossocial..... | 20 |
| 2.3 | Não é suficiente somente ver, mas também reconhecer..... | 36 |
| 3 | VER, RECONHECER, FALAR E OUVIR: AS BASES DA COMUNICAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA MAIS HUMANA..... | 40 |
| 3.1 | Da instrumental a comunicação mais humana: uma proposta de diálogo com os invisíveis..... | 41 |
| 3.2 | Comunicação com os invisíveis: as relações de poder, as pessoas e suas percepções..... | 46 |
| 4 | METODOLOGIA..... | 51 |
| 4.1 | Pressupostos ontológicos e epistemológicos..... | 51 |
| 4.2 | Pressupostos metodológicos..... | 53 |
| 5 | VOZES DOS INVISÍVEIS: A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA LIMPEZA DA UFMA..... | 59 |
| 5.1 | A terceirização e o caso da limpeza na UFMA..... | 60 |
| 5.2 | Os dados em números: a perspectiva quantitativa do estudo..... | 63 |
| 5.3 | “<i>Parece que a gente não tá ali</i>”: a fala dos invisíveis do campus..... | 71 |
| 6 | PLANO DE AÇÃO “ESSENCIAIS <i>IN</i> FOCO”: O PRODUTO..... | 87 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 89 |
| | REFERÊNCIAS..... | 91 |
| | ANEXOS..... | 97 |
| | APÊNDICES..... | 103 |

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é característica marcante dos seres humanos, podendo se expressar de múltiplas formas e usando diversos elementos que demandam interpretações e re-interpretações (SCROFERNEKER, 2006), sendo construída em um cenário dinâmico, efêmero e exponencial, permeado de transformações sociais, culturais e psicológicas do indivíduo, fruto de uma intensa relação com novas tecnologias, plataformas, mídias e formas de se comunicar, deixando mais complexa a sua análise e compreensão na contemporaneidade.

Nessa perspectiva, inicia-se esta reflexão sobre duas questões um pouco incomuns: É possível existir comunicação com o invisível ou com o invisibilizado? Há comunicação com o que não se vê ou com quem não é visto? De certo, são questionamentos improváveis no senso comum, mas que perpassam por raízes profundas da história do homem na sociedade e na construção de sua identidade como sujeito social.

Quando se pensa em invisibilidade, recorda-se de super-heróis, de filmes, de desenhos animados, de algo sobrenatural, um superpoder que é singular ao homem. A pergunta “o que você faria se fosse invisível?” já foi muito debatida em programas de televisão e são as mais variadas possibilidades de respostas. No mundo dos sonhos e das artes, a invisibilidade é uma dádiva. Mas será que na vida real também é assim?

Para que se veja algo é necessário que este reflita a luz. Logo, o que não é visto não a reflete, absorvendo-a por completo, estando à sombra, em um lado obscuro da história. Essa analogia representa, em suma, o que muitos sujeitos viveram e vivem até os dias de hoje, uma existência incompleta propiciada pela incompreensão e insensibilidade do outro, algo reforçado pela atualidade em época de pandemia.

A sociedade multitelas, pós-moderna, digital, tecnológica e futurista se encontra fragilizada, já que vem passando por uma pandemia causada pelo vírus da Covid-19, desde o final do ano de 2019 para o início de 2020, ocasionando transformações profundas no seu modo de ver o mundo e de se relacionar com ele, e nas pessoas e suas relações sociais em respeito às medidas sanitárias necessárias, das quais vem se denominando de “novo normal” esta nova forma de convivência. Vive-se um momento histórico que exige o isolamento social das pessoas, no qual a tecnologia teve papel primordial para a manutenção das relações de trabalho, de estudo, da família, da religião, do entretenimento e de outros segmentos, embora não seja acessível a todas as classes sociais, em âmbito nacional.

Logo, a diferença entre classes, mais uma vez, se reflete em momento histórico da humanidade, decidindo o futuro de muitos dos que podem ficar em casa e dos que devem se

expor às ruas, dos que têm acesso à saúde e dos que estão predestinados a falecer à espera de um remédio ou leito ou tratamento. Dos que serão vistos, em primeiro plano no palco sob à luz, e dos que continuarão invisíveis, às sombras, coadjuvantes da sua própria história, ignorados e não reconhecidos. É um novo capítulo da novela global, contudo com velhos enredos de exclusão e marginalização.

Todavia, “empoderada” pela pandemia, a invisibilidade não é um problema de hoje e não se restringe a um público específico. O fato de não ser visto pelos demais pode ser verificado em múltiplos e diferentes contextos da história da humanidade e, em especial, em determinados segmentos da sociedade. Na atualidade, existe invisibilidade quanto aos casos de públicos “minorizados”, de forma social, nos quais mulheres, negros, indígenas, LGBTQIA+¹, pessoas com deficiência e outros grupos não são vistos pelo Estado, que não proporciona e executa políticas públicas para o reconhecimento e valorização desse nicho, garantindo a sua identidade em um processo democrático e de equidade social. Há invisibilidade da periferia, do povo do norte e nordeste, sendo estereotipados e não vistos em muitos contextos do país. Não são vistas as crianças, idosos e seus direitos garantidos em Estatutos próprios, dos quais muitos se encontram em situação de rua, sem teto, sem família, sem alimento, sem acesso à educação, à saúde de qualidade e à assistência social necessária.

Ainda nessa perspectiva, tornam-se também invisíveis as políticas públicas de preservação do Meio Ambiente quando o Estado fecha os olhos para a Amazônia e o Pantanal, que ardem em chamas, queimando a biodiversidade brasileira. Não são vistos os trabalhadores explorados por um sistema de capital que enriquece cada vez mais os abastados, fruto do sacrifício diário de milhares de homens e mulheres que para ter o alimento na mesa se sujeitam ao subemprego, vendo seus direitos tomados em prol da produção e desenvolvimento econômico. A invisibilidade está em vários lugares, apenas não é vista, é ignorada.

Diante desse cenário, foca-se a partir de agora neste trabalho naquelas pessoas que não são “vistas” dentro das organizações, ou seja, de certa forma elas são “invisibilizadas”: é o tio da portaria, é a moça da merenda, é senhorinha da limpeza, é a tia do cafezinho, é o jovem que leva o lixo, dentre tantas outras funções que recebem esse tipo de tratamento nas empresas, e, de certa forma, na sociedade. Fala-se em invisibilidade no trabalho, na qual o sujeito tem sua

¹ Sigla de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis e Transgêneros, Queer (pessoa em que não se identifica com nenhum dos gêneros), Interssexuais (pessoas que nascem com características que não se enquadram propriamente aos gêneros feminino ou masculino), Assexuais (que não sentem atração sexual por outras pessoas, independente de gênero) e o +, que engloba todas as outras orientações sexuais, identidades e expressões de gênero. (BRASILTURIS, 2021). Disponível em: <https://brasilturis.com.br/decifrando-a-sigla-lgbtqia/>. Acesso em: 04 abril. 2021.

identidade “roubada” por meio da função laboral que executa na sociedade e em especial, dentro das organizações. É o que Costa (2013) chamou de invisibilidade pública, na qual trabalhadores como da limpeza, por exemplo, sofrem uma espécie de desaparecimento intersubjetivo diante das demais pessoas do ambiente, causado pelo tratamento dado apenas pela função que elas executam, marginalizando outras características desses sujeitos.

As pesquisas de Costa (2008; 2013), Diogo (2010), Souza (2011), dentre outros autores inferiram quanto à invisibilidade de alguns sujeitos dentro das organizações diante de sua função como lixeiros, garis, seguranças, prestadores de serviços gerais, copeiros, frentistas, garçons, colaboradores de ônibus, serventes de limpeza e outras de cunho operacional (CELEGUIM; ROESLER, 2009). O que leva este trabalho a verificar a relação entre categorias como comunicação e invisibilidade pública, ou seja, quais analogias são construídas a partir de variáveis de causa e efeito nesse contexto, algo inédito em referência aos estudos já realizados.

Para tanto, foram lançadas algumas dúvidas iniciais relacionadas ao contexto no qual se encontra a presente pesquisa como forma de guiar e subsidiar sua construção metodológica:

- a) Existe comunicação entre os empregados terceirizados da limpeza, professores, alunos e técnicos administrativos no campus Dom Delgado da UFMA? Qual o tipo de relação que existe entre essas pessoas?
- b) Qual a percepção dos serventes de limpeza quanto a valorização de seu trabalho por professores, alunos e técnicos administrativos?
- c) Há orientação por parte da empresa ou da UFMA para o comportamento no trabalho?
- d) Quais os tipos de experiências, boas ou ruins, vividas pelos serventes de limpeza na UFMA?

Logo, escolheu-se o campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), sob a influência dos estudos supracitados, com o objetivo de compreender a percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com professores, alunos e técnicos administrativos (denominados neste trabalho de comunidade acadêmica) naquele local.

Contudo, para o alcance desse objetivo geral, foi necessário elaborar os objetivos específicos, a saber: discutir conceitos e suas possíveis relações entre invisibilidade pública, cegueira psicossocial e comunicação em uma perspectiva mais humana; reconhecer o funcionamento do serviço de limpeza terceirizado no campus Dom Delgado da UFMA, assim

como quantitativo de trabalhadores e suas rotinas de trabalho; investigar os terceirizados da limpeza nesse campus com foco nas suas relações de comunicação com professores, alunos e técnicos administrativos, ou seja, o que se chamou de comunidade acadêmica, por meio de métodos e técnicas apropriados; e implementar produto proposto de acordo com os resultados da pesquisa.

A partir das respostas encontradas neste estudo, pôde-se conhecer qual o tipo de relação causa-efeito que existe entre a comunicação desses tais “sujeitos invisíveis” com os demais públicos da organização, no caso, professores, alunos e técnicos administrativos. Não havendo pesquisas nesse sentido na UFMA, envolvendo os empregados terceirizados da limpeza, buscando “ouvi-los”, conhecer sua visão e compreensão acerca da problemática aqui exposta.

Destarte, esse público está dentro da organização, exercendo suas funções que indiretamente contribuem para as atividades finalísticas daquela universidade. No entanto, pode ser que esses terceirizados sejam realmente invisíveis para professores e alunos ou não. Pode ser que exista comunicação (formal ou não) ou simplesmente aconteça uma comunicação restrita de poucas palavras sinônimas da boa educação, como um “bom dia” ou “boa tarde”, entre eles e professores ou alunos ou técnicos administrativos.

Com essa conjuntura, este trabalho se propõe a dar voz aos “silenciados” (COSTA, 2013), permitindo entender como funciona a comunicação entre esses distintos públicos da universidade (serventes de limpeza, professores, alunos e técnicos administrativos). Portanto, foi estruturado inicialmente a partir desta introdução uma contextualização do tema, questões norteadoras iniciais, objetivos e plano de trabalho, seguida de uma discussão teórica sobre os principais assuntos que dialogam com este estudo.

Então, na seção 2, tem-se uma apresentação de conceitos de organização, identidade e cultura organizacional, além da relação dessas categorias com as pessoas. Já na parte subsequente, é discutido o problema da invisibilidade pública e a cegueira psicossocial no mundo, em especial, dentro das organizações por meio de diversas referências teóricas que versam sobre tal temática. Ainda, apresenta-se a Teoria do Reconhecimento de Axel Honneth que corrobora com os paradigmas causados pela invisibilidade pública e cegueira psicossocial.

Já na seção 3, são elencados autores que vislumbram a comunicação por um novo prisma, em uma perspectiva mais humana, abandonando o “velho” modelo instrumental, ampliando assim formas de como se comunicar e com quem se comunicar no contexto organizacional e na sociedade, de forma ampla.

Na seção 4 é detalhada a forma e os caminhos que foram trilhados para se realizar esta pesquisa, ou seja, trata-se da metodologia: métodos, técnicas, classificação, universo e amostra, instrumentos de coleta de dados utilizados, dificuldades e restrições com base nos pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos.

Já na seção 5, são descritas informações sobre o serviço terceirizado de limpeza da UFMA, o quantitativo de empregados, suas tarefas e rotinas, o ambiente de trabalho, assim como uma breve apresentação do conceito de terceirização, enquanto que também são apresentados os resultados provindos da pesquisa de campo e coleta de dados, dos quais foram analisados e inferidos com base na discussão apresentada nas seções 2 e 3. Desse modo, são demonstrados os dados obtidos por meio da aplicação de questionários e entrevistas com os empregados terceirizados da limpeza que trabalham no campus Dom Delgado da UFMA.

Na seção 6, é detalhado o produto, fruto desta pesquisa, que foi desenhado a partir dos resultados encontrados, tornando-se uma alternativa de minimização do problema de invisibilidade pública no campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão. Encontrou-se como proposta viável, considerando o medo de exposição do público-alvo da pesquisa e a permanência da pandemia até os dias atuais, a elaboração e apresentação de um Plano de Ação: Essenciais *in Foco*.

Por fim, na última seção, são retomadas as discussões e resultados da pesquisa, suas contribuições para a sociedade e suas perspectivas de continuação no futuro, haja vista que como se trata de pesquisa social os fatos, dados e informações são refletidos e interpretados a partir de um corte momentâneo do contexto no qual se encontram, sendo natural o seu desenvolvimento no decorrer do tempo, influenciado por inúmeras variáveis de cunho ambiental, como economia, cultura, sociedade, meio ambiente, jurisdição, tecnologias da informação etc.

2 INVISIBILIDADE PÚBLICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Em tempos de pandemia, pensar a sociedade de forma reflexiva nunca foi tão importante, e a ciência é o caminho mais certo para tal missão. Embora muitas questões infundadas, baseadas em ideologias, venham tentar desqualificar a produção científica mundial e nacional, o fazer ciência é o que garante perspectiva à humanidade de continuar caminhando rumo à luz, saindo das trevas.

Diante desses fatos, a seguir inicia-se uma reflexão de problemas antigos e novos que envolvem práticas sociais e seus sujeitos. Falar de pessoas, suas identidades e como isso influencia as organizações é essencial para entender o mundo e, principalmente, de como ele ficará a partir do chamado “novo normal”. Por meio do entendimento desse contexto que será possível analisar como funcionam as engrenagens que fazem pessoas passarem despercebidas por muitos no cotidiano, o que os torna cegos e, por consequência, tem-se uma sociedade míope.

2.1 Foco nas pessoas: organização, identidade e cultura organizacional

Nos estudos acerca das organizações, percebe-se uma dinamicidade quanto ao foco de cada Escola, em âmbito da Administração, haja vista que ora se dava ênfase às tarefas, ora à estrutura, ora às pessoas, ora ao ambiente, ora à tecnologia, contudo não de forma totalitária e exclusiva. Portanto, da Administração Científica e da Teoria Clássica de Taylor e Fayol², respectivamente, com a criação de um sistema de normas e regras administrativas, até a Teoria Contingencial³, com uma visão relativista da organização, tem-se múltiplas abordagens e olhares acerca desse sistema que reúne recursos de variadas origens: finanças, insumos, pessoas, tecnologia, tempo, dentre outros.

Consequentemente, as organizações são compostas por um duplo organismo: um material e outro social (FAYOL *apud* CURY, 2012). A partir de Fayol, que deteve seus estudos

² Principais integrantes da Escola Tradicionalista ou Abordagens Clássicas da Administração, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) com a Administração Científica e Henri Fayol (1841-1925) com a Teoria Clássica da Administração focaram em seus estudos na racionalização do trabalho para aumentar a produção, por meio de uma melhor engenharia humana. (CURY, 2012).

³ Essa abordagem, também chamada de situacional, típica da teoria administrativa contemporânea, é resultado do somatório de várias teorias, estudos e pesquisas – como as de Chandler, Burns e Stalker, Woodward, Lawrence e Lorsch – com diferentes enfoques e finalidades, tendo em comum o reconhecimento de que as organizações, como sistemas sociais, tanto quanto os seres humanos, são sistemas compostos de partes interdependentes ou subsistemas, e de que a mudança numa parte necessariamente afetará as outras. Logo, ajuda na compreensão de como as pessoas, tarefas, tecnologias, administração e ambiente se encaixam e são dependentes uns dos outros. (CURY, 2012).

com ênfase na divisão do trabalho, denominada Organização Racional do Trabalho (ORT), tem-se a não exclusão de outra parte das organizações, a social – na qual se encontra o homem. Assim, “as organizações, em sua ‘dimensão técnica’ – estruturas e processos – só operam, passando a existir de fato, quando nelas interagem as pessoas – sua ‘dimensão social.’” (BERGUE, 2010, p. 94).

Destarte, considerando o tipo de abordagem, analisa-se que existem distintos prismas que caracterizam tal homem dentro das organizações em sua dimensão social. Com Taylor e Fayol, tem-se a concepção do *Homo Economicus*, que é isolado e incentivado monetariamente, produzindo sob pressão. Já na Escola das Relações Humanas⁴, encontra-se o *Homo Social*, que é um ser social e faz parte de um grupo, reagindo a incentivos psicossociais, pois produz mais quando está satisfeito. Outra visão é a do *Homem Administrativo*, advinda da Escola Neoclássica⁵, na qual tem-se um homem como ser racional voltado para o alcance de objetivos e metas individuais e organizacionais, produzindo mais quando está melhor integrado. No entanto, sob a visão do *Behaviourismo do Homem Administrativo*, encontra-se um homem racional, mas tomador de suas decisões, que produz mais quando motivado. E por fim, o *Homem Complexo*, a partir da Teoria Contingencial e da Evolução⁶, que desempenha múltiplos papéis, de forma participativa e comprometida, produzindo melhor e com empenho quando colabora na tomada de decisão que o afeta.

Nessa perspectiva, considera-se o homem um ser complexo e multifacetado dentro das organizações, o que implica na forma de trabalho adotada e em sua visão de mundo. Segundo Likert *apud* Sertek (2009, p. 105), “há dois modos de conceber a empresa: como uma organização centrada nas tarefas que devem fazer os homens ou como uma organização centrada nos homens que devem fazer as tarefas”. Diante de tal afirmação, percebe-se a atenção ao fator humano dentro das organizações, pois se torna “recurso” estratégico, no qual o bem-estar e motivação das pessoas estão intrinsecamente relacionados aos objetivos individuais e institucionais.

As pessoas, então, dão a ‘vida’ às organizações, fazendo delas estruturas que podem ser melhor identificadas com sistemas abertos, em constante processo

⁴ Surgiu nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, em 1924, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores, influenciada pelos estudos das ciências humanas da época, concluindo que é indispensável conciliar as duas funções básicas da organização: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfação entre os participantes para garantir o equilíbrio interno). (CHIAVENATO, 2003).

⁵ Representa a Teoria Clássica em uma nova roupagem, a partir dos anos de 1950, tendo como principais características: a ênfase na prática da administração e em seus princípios gerais, nos objetivos e resultados; a reafirmação dos postulados clássicos, gerando o ecletismo nos conceitos. (CHIAVENATO, 2003).

⁶ Ver nota de rodapé 2.

de troca de energia com o ambiente em que se inserem. Nessa perspectiva, a dimensão humana das organizações – seus componentes e suas relações – tende a ocupar espaço de destaque no elenco de prioridades de alocação de energia e esforços por parte do gestor. (BERGUE, 2010, p. 94-95).

Nesse contexto, as pessoas que trabalham em uma organização possuem seu papel e, de forma direta ou indireta, estão ali para contribuir no alcance dos objetivos, metas, visão e missão da instituição, de forma alinhada aos valores empresariais disseminados. Logo, a organização é um “artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de *pessoas*, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)” (MEIRELES, 2003, p. 46, grifo nosso).

A organização é tão velha como a sociedade humana, definida como “a forma que assume toda a *associação humana* para lograr um propósito comum.” (MOONEY *apud* CURY, 2012, p. 116, grifo nosso). Entretanto, no decorrer da história, foi-se ratificando o que prega a Escola Sistêmica⁷, na qual as organizações contemporâneas se encontram em um ambiente dinâmico regido por uma velocidade exacerbada, informações em excesso, tecnologia perecível e mutante, destacando a globalização como fator interveniente nesse processo, sendo necessária para sua sobrevivência uma visão holística. (CERTO; PETER, 2005).

Nesse contexto efêmero e dinâmico, é pertinente destacar o papel estratégico que as pessoas, independentemente de suas funções, possuem dentro do ambiente organizacional, no qual irão, de forma sistematizada e conjunta, utilizar diversos tipos de insumos através de variados meios para chegar às entregas, tais como produtos, serviços ou ideias. À luz de Pantzler e Schroder (2010, p. 69), verifica-se que para o êxito organizacional “é necessário que, além de outros atributos positivos, disponha de pessoas competentes em seus quadros; principalmente em sua direção, é imprescindível ter funcionários com grande capacidade de visão e realização.”

Cury (2012, p. 116, grifo nosso) também destaca o fator humano quanto a sua concepção de organização, em que a conceitua como “um sistema planejado de *esforço cooperativo* no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.” Logo, a organização é um agrupamento social que propicia a interação humana (MARCHIORI, 2008), sendo mais que um agrupamento de pessoas ou de pequenos grupos. (MALINOWSKI *apud* CURY, 2012).

⁷ Tem como origem a Teoria Geral de Sistemas do biólogo alemão Ludwing von Bertalanffy, esta escola acredita que como todos sistemas sociais, as organizações são sistemas abertos afetados por mudanças em seus ambientes, denominadas variáveis externas, que são desconhecidas e incontroláveis, tornando-as complexas e não totalmente compreensíveis. (CHIAVENATO, 2003).

Nessa perspectiva e como “pano de fundo”, analisa-se as organizações como fruto de mudanças tecnológicas, leis econômicas e procura de padrões mais elevados de vida, sendo caracterizadas pela divisão do trabalho, relações de poder e de responsabilidade, além da substituição de pessoas. Todas essas variáveis contribuem para que cada organização tenha uma construção social paralela: a formal e a informal. A primeira é estruturada a partir de diretrizes concretas da organização como seu planejamento estratégico, comunicação administrativa e institucional, plano de gestão de pessoas, código de ética etc. Já a segunda, envolve a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam – à medida que esses padrões não coincidam como plano formal (CURY, 2012).

É provável que a maior força da organização informal, dentro de uma organização formal, consista no fato de que, numa organização formal, os indivíduos tenham outros laços organizacionais. Muitos grupos externos sociais, étnicos e locais têm uma força institucional capaz de atravessar os portões de uma fábrica e os umbrais dos escritórios para exercerem pressões positivas sobre membros que estão do lado de dentro. E a subdivisão estrutural da organização formal, que é efetuada tendo em vista a eficiência, produz outros grupos sociais internos. (CURY, 2012, p. 117-118).

Tal concepção que abrange a organização informal, proporciona uma visão mais realista da organização, considerando relações extra institucionais e contextos secundários, além de focar no ser humano, não somente a partir de uma visão funcional, mas observando todo o seu legado cultural, suas relações sociais e sua visão de mundo.

Conforme exposto, a literatura destaca dentre os vários conceitos de organização palavras como objetivos e pessoas. Estas últimas são peças estratégicas para o alcance daqueles objetivos, sendo agentes dinâmicos e complexos que formam e influenciam diretamente no que se chama de cultura organizacional. Ela se manifesta por meio de princípios, valores, normas, protocolos, conhecimentos, técnicas, comunicações formais e informais, tradições, usos, costumes, dentre outras formas de expressão que caracterizam e formam ao longo do tempo a identidade de uma organização.

Cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam. Confere sentido aos discursos e às práticas. Especifica a identidade das organizações construída ao longo do tempo. Serve de chave para a distingui-la de outras organizações. (SROUR, 2012, p. 136).

Assim como o conceito de cultura para a sociedade, a ideia de cultura organizacional abarca aspectos tangíveis e intangíveis conexos à instituição, além das relações

das pessoas e suas atitudes para com outras, perante as estruturas formais e informais, em âmbito interno e externo, em um contexto dinâmico e complexo.

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por esse motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se ter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atribuído intrínseco à organização. (CURY, 2012, p. 286).

Analogicamente, pode-se conceber a cultura organizacional não somente como uma leitura literal da empresa, mas sim aprofundada e que consegue entender as “entrelinhas” das mensagens emitidas e recebidas, de forma implícita ou explícita, cotidianamente, nos seus corredores pelos diversos sujeitos sociais que ali trabalham. De acordo com Kotler (2000), é quase impossível mudar a cultura de uma organização, mas modificá-la é frequentemente a chave para a implementação bem-sucedida de uma estratégia.

Enquanto cultura organizacional é algo perene e sólido, como bem coloca Kotler (2000), todavia não sendo inflexível e imutável, podendo ser modificada ao longo dos anos através de alterações profundas na instituição, o clima organizacional se torna momentâneo, temporal e flexível, mas não menos importante para o desenvolvimento e motivação da pessoas.

Um bom clima de trabalho começa pelo respeito que os trabalhadores têm por seus pares e subordinados. Uma atitude que soma para um bom clima organizacional é incentivá-los a informar quais são as maiores dificuldades para o cumprimento dos valores da empresa e quais as sugestões para atenuar ou extinguir essas dificuldades. (DECOU; NEVES; BALDNER, 2012, p. 35-36).

Logo, manter um bom clima organizacional é fator condicional para uma relação harmônica entre as pessoas, o que por sua vez, a longo prazo, será fator interveniente na cultura organizacional, o que pode ser considerada como uma importante força para moldar e manter a identidade de uma organização. (SERTEK, 2009, p.124).

Desse modo, da mesma forma que um ser humano, no processo de construção de sua personalidade e identidade, as organizações com o passar do tempo vão construindo de forma ativa e/ou passiva características que lhe conferem singularidade perante as demais, fruto da interação tanto interna quanto com o ambiente externo.

Identidade e imagem organizacional são definidas a partir de dois polos ou perspectivas da organização, isto é internamente (*inside*) ou externamente (*outside*), sendo que a interação entre esses polos, suposta teoricamente na explicação da constituição da identidade organizacional, corresponde efetivamente a um processo que pode ser localizado em uma dimensão espaço-temporal realista. (CRUBELLATE; MACHADO, 2010, p. 60, grifo do autor).

Destarte, percebe-se que a cultura e identidade organizacionais são frutos da relação de causa-efeito entre variáveis internas e externas, sob à leitura da abordagem neofuncionalista, bem como coloca os autores supracitados. Esse tipo de visão permite uma maior abrangência na concepção dos elementos que compõem a cultura de uma instituição, considerando a dinamicidade que esse tipo de conceito requer.

Simbólica, provisória e processual, a forma assumida pela identidade organizacional é permanentemente atualizada nas complexas negociações realizadas nas fronteiras culturais, ou seja, nos lugares que a identidade cultural (organização) relaciona-se dialogicamente com os “outros”, sejam as identidades que estão fora dela e/ou as muitas vozes identitárias internas. Essas fronteiras culturais são pensadas como fluidas, dinâmicas, diluídas, mas que, em determinados momentos, nos processos de transação, podem apresentar-se rígidas, densas, duras, quase que impenetráveis, o que, também, pode ser um processo de auto-preservação, sobrevivência identitária. Das negociações com os “outros”, deles pode incorporar informações, energias e (des)organização. Dialógica e recursivamente, a identidade organizacional é transformada e transforma, é construída e constrói, é deslocada e desloca, ampliando e/ou retraindo o seu conteúdo simbólico (processo auto-exo-eco-organizador). (BALDISSERA, 2007, p. 236).

Considerando a complexidade e dinamicidade na qual o conceito de identidade organizacional é apresentado por Baldissera (2007), estando frequentemente em estado de autoconstrução e mudança a partir da sua relação com “os outros”, tanto de forma interna quanto externa, é indispensável focar nas pessoas nesse tipo de processo de gestão, já que são os atores mais dinâmicos e complexos, carregando seus legados socioculturais para dentro da organização, sendo peças fundamentais na construção diária do alicerce da empresa, tanto em aspectos formais, quanto informais, que refletem diretamente no seu clima e cultura.

São as pessoas que vêm a ser, cada vez mais, o real fator de diferenciação entre as empresas de sucesso e as que fracassam. O caminho seguido pelas organizações, em um primeiro momento, foi o de investir em processos que viessem a garantir os resultados. O ser humano é ainda hoje, na prática administrativa, considerado como recurso em um número significativo de instituições. (SERTEK, 2009, p.124-125).

Em suma, analisa-se que “a cultura organizacional se refere ao *modo de agir e atuar dos atores* envolvidos nos processos de uma dada organização” (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p. 5, grifo nosso), já que são esses atores, as pessoas, que as fazem, e as fazem de forma coletiva, colaborativa e integrada. No entanto, as organizações ainda encontram limitações para realizar a conformação dessas relações na formação de sua estrutura, embora as relações humanas sejam a essência de uma empresa (SERTEK, 2012), o que permite se pensar em muitas analogias paradoxais que podem ser questionadas, tais como a importância institucional (e até mesmo social) que determinadas funções possuem no âmbito organizacional, enquanto que outras são “diminuídas”, tidas como menos relevantes, chegando ao patamar de se tornarem invisíveis.

2.2 “O que os olhos não veem, o coração não sente”: casos de invisibilidade pública e cegueira psicossocial

É sabido que as pessoas passam mais tempo no trabalho do que em suas residências ou mesmo com seus familiares, sendo que as organizações devem as ver como vetor estratégico para o sucesso da empresa através do alcance de metas e objetivos. Para tal, é necessário um clima e cultura organizacional harmônicos e acolhedores, possibilitando o desenvolvimento e motivação das pessoas.

Nessa perspectiva, as pessoas não são vistas como mero insumo, que com seu trabalho, de forma direta ou não, estão ali para contribuir para o alcance da visão e missão institucionais, não se tornando somente mais uma peça da engrenagem do processo produtivo. Logo, é indispensável que as organizações tenham uma política de gestão de pessoas e de comunicação mais humanas, na qual se veja e se dê espaço às formas de expressão não para um número de matrícula do empregado, mas sim a um ser humano com suas características, sua história de vida, sua identidade e o contexto social que vive, dentro e fora da empresa.

Esse tipo de visão não é tão rotineiro ainda nas organizações, o que inviabiliza novos negócios que têm como base a valorização do ser humano de forma menos superficial e mais individualizada, o que acarreta melhores performances dos empregados e mais motivação. Sertek (2009, p. 125) corrobora com tal ideia, reforçado a visão de ver as pessoas como agentes estratégicos na organização:

O impacto desse entendimento sobre a importância do ser humano como diferencial competitivo demanda um aumento da capacidade de gerenciar situações diversas, complexas e, por vezes, ambíguas, pois uma empresa não

é simplesmente um conjunto de produtos, e sim um conjunto de pessoas com individualidades a serem respeitadas, com competências e habilidades que devem ser utilizadas em harmonia, para criar novos negócios.

Nesse contexto, percebe-se que uma dessas situações complexas é a distinção do modo como são vistas as pessoas, ou não vistas, de acordo com as suas funções e atribuições, importância e posição hierárquica dentro e fora das organizações. Consideradas algumas como menos “relevantes”, pois “as instituições e/ou organizações criam classificações (ou categorias funcionais) e estas, por sua vez, incorporadas nas relações sociais e de trabalho, atuam na (re)configuração da realidade cotidiana, quer para o indivíduo, ou na coletividade”. (PAULINO, 2017, p. 4). Tal situação acontece com os serventes de limpeza, como bem esclarece Souza (2011, p. 17):

O trabalho de servente de limpeza é uma das ocupações que integra as atividades de serviços. Considerada uma atividade não estratégica é uma das primeiras ocupações a sofrerem com o processo de terceirização que em muitos casos é sinônimo de precarização das relações de trabalho. O trabalho de servente de limpeza caracteriza-se pela limpeza de vidros, janelas, fachadas, dentre outras atribuições, em instituições, empresas ou fábricas; integra as atividades de baixa qualificação do setor de serviços e, além disso, transporta uma herança histórica e social de desvalorização conferida a trabalhos manuais, como os serviços domésticos e de limpeza, resquícios de uma sociedade escravista colonial que atribuía às escravas a obrigação de realizar tais atividades.

A autora, por meio de sua pesquisa, resgata a questão do legado histórico e social que sobrevive até os dias atuais e está relacionada à função laboral daqueles sujeitos. Cabe destacar o processo de terceirização desse tipo de função nas organizações, como forma de diminuição de custos com pessoas e foco nas atividades finalísticas da empresa, sendo uma nova forma de organização do trabalho para diminuição de despesas e responsabilidades trabalhistas. (GEMMA *et al.*, 2016). Lima (2010, p. 18) assim define a terceirização:

A terceirização permite flexibilizar o processo produtivo. Trata-se da reorganização da produção com a focalização das atividades fins das empresas e a externalização das demais. As empresas eliminam setores produtivos, administrativos ou de serviços, considerados complementares às suas atividades fins e transferem sua realização para outras empresas, concentrando-se no produto principal.

Desse modo, a herança discutida por Souza (2011) e o processo de terceirização abordado por Lima (2010) influenciam em questões tanto psicológicas quanto no agir social

dessas pessoas, em especial, dentro das organizações na execução de seu trabalho. Costa (2013, p. 17, grifo do autor) assim corrobora com os autores quando diz que:

Tarefas nas quais podemos reconhecer ingredientes psicológicos e sociais profunda e fortemente marcados pela degradação e pelo servilismo. São atividades cronicamente reservadas a uma classe de homens subproletarizados; homens que se tornam, *historicamente*, condenados ao rebaixamento social e político.

Diante de tal cenário, é comum que algumas funções nas organizações, e de forma generalista na sociedade, sejam consideradas e sofram de invisibilidade pública, também denominada de invisibilidade social. Para Porto (2006), tal conceito se refere a seres socialmente invisíveis, que estão à margem da sociedade, por consequência da indiferença e preconceito. O referido fenômeno social está conexo à crise de identidade nas relações entre esses sujeitos na sociedade contemporânea.

Esta ‘invisibilidade social’ a que aludimos, empiricamente constitui um processo multidimensional (psicológico, social, econômico, político e cultural) em curso nas nossas sociedades contemporâneas, erigindo barreiras psicossociais que interferem negativamente nas redes intersubjetivas cotidianas, no espaço público e, frequentemente, são geradoras de conflitos. (GONÇALVES, 2007, p. 84-85).

“A invisibilidade é um conceito invisível, por mais paradoxal que possa parecer”. (COSTA, 2019, p. 8). Logo, tem sido aplicada “a seres humanos que estão à margem da sociedade, socialmente invisíveis seja pelo preconceito, pela indiferença, classe econômica, nível de escolaridade.” (ARAÚJO; SILVA, 2018, p. 2).

Essa espécie de desaparecimento dos sujeitos diante dos demais por causa de sua ocupação no trabalho é consequência de uma série de desdobramentos no decorrer da história que englobam várias dimensões, conforme já afirmado pelos autores supra e também por Souza (2011), no qual há um rebaixamento do trabalho assalariado, desqualificando-o e otimizando um processo de alienação (COSTA, 2008).

A invisibilidade pública é expressão que resume diversas manifestações de um sofrimento político: a humilhação social, um sofrimento longamente aturado e ruminado por gente das classes pobres. Um sofrimento que, no caso brasileiro e várias gerações atrás, começou por golpes de espoliação e servidão que caíram pesados sobre nativos e africanos, depois sobre imigrantes baixo-assalariados: a violação da terra, a perda dos bens, a ofensa contra crenças, ritos e festas, o trabalho forçado, a dominação nos engenhos ou depois nas fazendas e nas fábricas. (GONÇALVES FILHO, 2008, p. 22).

Então, não é de hoje que se encontram sujeitos invisíveis na sociedade, sendo que tais resquícios da história permeiam e deixam “turva” a visão das pessoas quando se trata de alguns tipos de trabalho. Tomás (2008) corrobora dizendo que o sentimento de invisibilidade é fruto do desprezo social e do não-reconhecimento. “Na sociedade do espetáculo, na qual nós vivemos, o invisível tende a significar o insignificante.” (TOMÁS, 2008, p. 3). Logo, os sujeitos tendem a ser ignorados por outrem devido a sua situação socioeconômico, em especial, fruto da sua relação com o trabalho.

Segundo Alencar e Lima (2019), a invisibilidade social detona emoções de desprezo e humilhação em indivíduos que com ela convivem, podendo ser interpretada em diferentes contextos. Kemper (2013, p. 108) a vê como uma forma de exclusão, já que o invisível “não é inscrito ou representável.”

Se o sujeito que percebe não vê, ele responde a uma dupla razão: por um lado, sua percepção é condicionada por estruturas sociais; por outro lado, o objeto não percebido obedece a condições políticas de aparência. Assim, esse fenômeno se torna algo muito importante quando os objetos invisíveis são pessoas. Uma vez identificada a invisibilidade, por meio da mediação de uma interpretação, é apresentada como o sinal de uma estrutura social que mutila a existência de pessoas que estão subjugadas⁸. (BOURDIN, 2010, p. 17, tradução nossa).

É o que Costa (2013) denominou de cegueira psicossocial, uma doença que deixa enferma classes sociais privilegiadas, tendo como principal sintoma o fato de não enxergarem ou não perceberem a existência de trabalhadores braçais, como os da limpeza, tornando-os invisíveis para a sociedade. “Cegueira de gente que não vê gente é traumática, causa angústia.” (COSTA, 2013, p. 15). Tal fenômeno é descrito por Honneth (2004) como uma “espécie de ser tornado invisível, ou feito para desaparecer, o que obviamente não implica em uma não presença física, mas sim em uma inexistência no sentido social do termo⁹.” (HONNETH, 2004, p. 137, tradução nossa).

Desse modo, a cegueira psicossocial tem raízes profundas que estão relacionadas à questão social existente na divisão de classes, na qual uma pessoa pode não reconhecer o outro como igual só pelo fato dele não pertencer ao seu mesmo nível socioeconômico, assim como

⁸ Si el sujeto percipiente no ve, ello responde a una doble razón: por un lado, su percepción está condicionada por marcos sociales; por otro lado, el objeto no percibido obedece a condiciones políticas de aparición. Así pues, este fenómeno deviene como algo muy importante cuando los objetos invisibles son personas. Una vez identificada la invisibilidad, por la mediación de una interpretación, ésta se presenta como el signo de una estructura social que mutila la existencia de personas que están sometidas (BOURDIN, 2010, p. 17).

⁹ Une sorte d’être rendu invisible, ou fait pour disparaître, n’implique évidemment pas une non-présence *physique*, mais plutôt une non-existence au sens social du terme. (HONNETH, 2004, p. 137).

de fatores psicológicos, já que pode existir a dificuldade de ver o outro no exercício de funções degradantes, que podem trazer sofrimento. Portanto, deixar esses sujeitos invisíveis é uma maneira de se proteger, de estar passivo e não fazer nada, justificando a falta de ação e inibindo possíveis mudanças, naturalizando assim a invisibilidade pública (COSTA, 2013). Refere-se à “percepção humana prejudicada e condicionada pela divisão social do trabalho, um mecanismo adaptativo de defesa, onde já se vê, somente, a função da pessoa e não ela mesma, relegando-a para o cenário do mobiliário urbano.” (GONGALVES, 2017, p. 84).

A invisibilidade social seria um modo de aparição ínfima de uma pessoa no espaço público e apesar de sua aparição ínfima, *é como se o sujeito inexistisse*. Há também a perspectiva de que o ato de não-ver outrem possui uma significação social fazendo com que haja uma espécie de *acordo intersubjetivo para que determinado grupo seja “não-visto”* seguindo um critério social, estigma ou preconceito. (COSTA, 2019, p. 8, grifo nosso).

Destarte, a invisibilidade pública promove uma percepção distorcida e limitada em relação à divisão do trabalho, fortalecendo a premissa que o modo que uma pessoa é vista depende de sua função, chegando a casos de certos sujeitos se tornarem invisíveis (COSTA, 2013). Essas questões estão intrinsicamente relacionadas ao “olhar social” que julga e define as pessoas, assim como dos acordos intersubjetivos citados por Costa (2019), o que gera o ato de “não ver” o outro de forma proposital, baseado em “convenções” sociais que se perpetuaram com o passar do tempo.

A questão que se coloca aos *olhos sociais*, e diante dos padrões aceitos ou convencionados e criados pelas representações (convenções) coletivas, é o fato de se encontrar um grande contingente de pessoas consideradas sem o valor que desejariam ter, na medida em que estão ou fazem atividades de pouca significação, em trabalhos mais depreciativos e considerados de pouco valor, socialmente imposto. (PAULINO, 2017, p. 3, grifo do autor).

Nessa perspectiva, entende-se por invisibilidade social “a forma de estigmatização de trabalhadores de profissões sem status social e de baixa remuneração.” (CARDOSO; SILVA; ZIMATH, 2018, p. 704). Assim sendo, a invisibilidade é criada pela percepção coletiva, que não só cria a figura dos invisíveis, mas também os transforma e os revela acompanhados do preconceito. “O ‘ver’, como o ‘não-ver’, são ações sociais que, por conseguinte, seguem a lógica das estruturas espaço-temporais da consciência.” (TOMÁS, 2008, p. 3).

Motivado pelo cenário e as questões sociais apresentadas, Costa (2008) em seu estudo etnográfico, que durou mais de 10 anos, fruto de observações participantes e entrevistas

com garis, vivenciou na pele a sensação de invisibilidade pública perante os seus pares no campus da Universidade de São Paulo (USP) (Foto 1¹⁰). “Lembrei meu primeiríssimo dia entre os garis, mais precisamente quando passei pelo IPUSP e, naquele uniforme vermelho, fiquei *invisível* para os outros estudantes: conhecidos meus. Ninguém me viu.” (COSTA, 2008, p. 12, grifo do autor).

Foto 1 – Fernando Braga da Costa (camisa laranja) em pesquisa de campo



Fonte: Isto é Gente (2004)

Nas entrevistas da pesquisa do autor mencionado, um dos garis participantes assim descreve de forma direta a invisibilidade pública: “eles nem olham na cara da gente.” (COSTA, 2008, p. 13). Já na pesquisa de Diogo (2005) com serventes de limpeza em Instituições de Ensino Superior (IES) também são encontrados relatos de sensação de se estar invisível no local de trabalho.

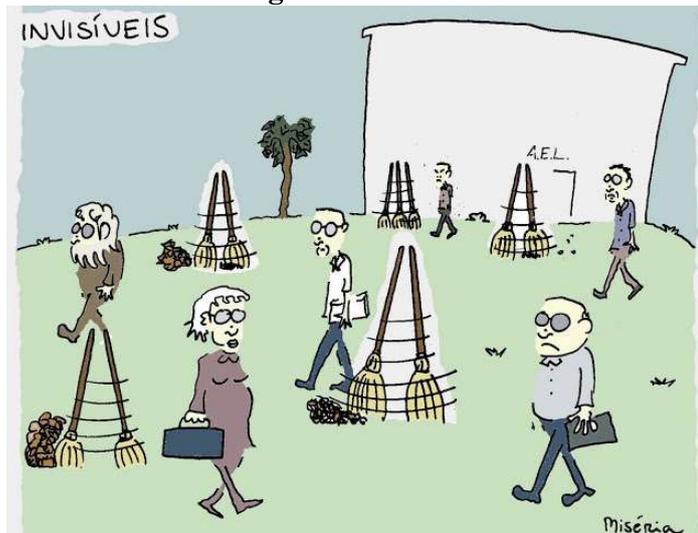
Costa (2013) inferiu, ainda, em seus estudos falas que levam a situações que ele chamou de humilhação social, o que por sua vez, corrobora com os resultados da pesquisa de Souza (2011), também realizada com serventes de limpeza, confirmando a existência de desvalorização e humilhação no exercício desse tipo de trabalho naquele universo.

Logo, as pesquisas em tela relatam situações de constrangimento vivenciadas no cotidiano na execução do trabalho dos serventes de limpeza, nas quais existe certo incômodo de determinados sujeitos em compartilhar tais espaços dentro da organização com essas

¹⁰ ISTO É GENTE. **Foco homens invisíveis:** experiência de psicólogo como gari vira livro. 2004. Disponível em: https://www.terra.com.br/istoegente/261/diversao_arte/livros_foco_homens_invisiveis.htm . Acesso em: 7 jul. 2020.

peessoas. Dessa forma, há uma anulação da personalidade deles, sendo percebida pelo meio apenas como fonte de um trabalho braçal subestimado e subvalorizado. Percebe-se que esses cegos psicossociais não conseguem ver o ser humano que ali está (Imagem 1¹¹), “que deixam de ser vistos como pessoas e passam a ser tratados como coisas.” (PAULINO, 2017, p. 11).

Imagem 1 – Invisíveis



Fonte: Revista Miséria (2010)

A invisibilidade pública é pauta de diversas expressões artísticas, das quais se destaca o trabalho do fotógrafo maranhense José Miranda Júnior, que retrata o cotidiano da cidade de São Luís através da rede social Instagram (@fozzie_slz). Dentre os milhares de registros encontrados na sua conta do “insta”, dar-se evidência à Imagem 2, denominada de “Os invisíveis”, de dezembro de 2020, que retrata o trabalho de um grupo de garis da Prefeitura fazendo a limpeza de uma área nobre da cidade de São Luís, conhecida como Península, no bairro da Ponta D’areia.

Já em abril de 2021, o fotógrafo novamente faz uma postagem em homenagem ao trabalho dos garis de São Luís, conforme Imagem 3, possibilitando assim aos seus seguidores uma análise quanto a importância do trabalho desses invisíveis e o seu papel na sociedade. Ainda nessa rede social, também se encontra o projeto SLZ Invisível (@slzinvisivel), que tem a missão de conscientizar as pessoas através de histórias de vidas de invisíveis que estão em situação de vulnerabilidade. A iniciativa de cunho voluntário consiste na assistência a esse público, assim como a divulgação e visibilidade dessas pessoas, suas identidades, histórias e vivências na capital do Maranhão, conforme ilustrado nas Imagens 4 e 5.

¹¹ REVISTA MISÉRIA. **Charge terceirização**. 2010. Disponível em: <http://miseriahq.blogspot.com/2010/09/>. Acesso em: 8 jul. 2020.

Imagem 2 – Os invisíveis



Fonte: Instagram @fozzie_slz (2020)

Imagem 3 – Homenagem aos trabalhadores da limpeza urbana de São Luís



Fonte: Instagram @fozzie_slz (2021)



Fonte: Instagram @slzinvisivel (2021)



Fonte: Instagram @slzinvisivel (2019)

Logo, percebe-se que tanto no meio científico quanto nas expressões artísticas, a invisibilidade pública é pauta de sua produção, tentando quebrar uma barreira que permanece firme na sociedade, uma miopia que atinge várias pessoas, que impede de ver tais trabalhadores no cotidiano, exercendo suas funções, que por sua vez, são chamadas de serviços essenciais, em sua maioria, e que mesmo com a pandemia do Coronavírus, foram obrigados a sair de casa

diariamente, pegar uma condução lotada, expor-se à morte e à doença, com a obrigação de levar o sustento para casa e sem perder o emprego, em prol de um sistema produtivo que não enxerga pessoas, mas sim CPFs, não vê o João, a Maria e o José, que são facilmente substituídos em seus postos de trabalho. Tal realidade foi descrita em uma reportagem do site o Brasil de Fato¹², de 16 de maio de 2020, expondo as condições de trabalho dos garis na cidade de São Paulo (SP), conforme Imagem 6.



Fonte: Site Brasil de Fato (2020)

A triste realidade desses trabalhadores que se encontram reféns do fato de ter que se alimentar, mas por outro lado expor sua saúde, já se concretiza em dados quanto às baixas em carteiras de trabalho por motivo de morte. Em uma reportagem do site do El País¹³, de 05 de abril de 2021 (Imagem 7), é feita uma análise de contratos formais de trabalhadores que não puderam ficar em casa revelando excesso de óbitos em janeiro e fevereiro de 2021 em relação a 2020, com base nos dados do novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).

¹² BRASIL DE FATO. **Expostos ao coronavírus, garis trabalham com medo: "Tem muito lixo contaminado"**. 2020. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/05/16/expostos-ao-coronavirus-garis-trabalham-com-medo-tem-muito-lixo-contaminado> . Acesso em: 7 abr. 2021.

¹³ EL PAÍS. **Mortes entre caixas, frentistas e motoristas de ônibus aumentaram 60% no Brasil no auge da pandemia**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-04-05/caixas-frentistas-e-motoristas-de-ônibus-registram-60-a-mais-de-mortes-no-brasil-em-meio-ao-auge-da-pandemia.html> . Acesso em: 28 abr. 2021.

Nesse contexto, é comum nas pesquisas científicas sobre invisibilidade pública serem frequentes o enfoque com profissionais da limpeza como garis e serventes. Segundo Gemma *et al.* (2016), são encontrados três traços característicos nesse tipo de pesquisa com o público da limpeza: a inexistência e a despersonalização, devido ao uso do uniforme, e com nomes esquecidos ou trocados; o isolamento, causando uma solidão e impossibilidade de se relacionar com o outro; e o ressentimento permanente, que pode alimentar um ódio em relação ao empregador, às vezes não consciente.

Desse modo, percebe-se o endosso que a cegueira psicossocial faz ao fenômeno da invisibilidade pública dentro das organizações e na sociedade como um todo. Tal fenômeno é fruto de dois acontecimentos enraizados no sistema capitalista: a humilhação social e a reificação.

A humilhação social apresenta-se como um fenômeno histórico, construído e reconstruído ao longo de muitos séculos, e determinante do cotidiano dos indivíduos das classes pobres. É expressão de desigualdade política, indicando exclusão intersubjetiva de uma classe inteira de homens do âmbito público da *iniciativa* e da *palavra*, do âmbito da *ação fundadora* e do *diálogo*, do *governo da cidade* e do *governo do trabalho*. Constitui, assim, um problema político. (COSTA, 2013, p. 63, grifo do autor).

O referido problema político causa a exclusão dessa classe pobre, moldando sua subjetividade, reforçando o discurso que tais indivíduos não podem criar novas alternativas de visualizar e transcender a realidade, configurando assim o que Costa (2013) denominou de homens humilhados. Araújo e Silva (2018, p. 13) assim definem o termo humilhação: “É o fenômeno enigmático, nunca esgotado em exame superficial ou apressado. Quem se sente rebaixado pode ser tomado como exagerado ou delirante. Seja como for, é justa a confusão e a angústia de quem esteve submetida ao desdém dos outros.”

Também na pesquisa de Assunção (2011), foram encontrados relatos que configuram humilhação social, na qual os profissionais da limpeza declararam que são tratados como se fossem empregados dos servidores ou alunos da USP. Além do “não ver ou não ser visto, a invisibilidade está ligada à humilhação e à desqualificação profissional e também pessoal.” (CARDOSO; SILVA; ZIMATH, 2018, p. 708).

Na sociedade atual, que tem como base o capitalismo com a venda e compra da força de trabalho, assim como sua exploração em algumas categorias e funções, é cotidiano se deparar com situações de humilhação de alguns profissionais. É o que ocorre frequentemente como, por exemplo, com as novas funções que se desenvolveram a partir da tecnologia, como no setor de entregas. Logo, pessoas que tiram seu sustento por meio de adesão a plataformas

digitais como Uber, 99, Ifood, Uber Eats, Rappi, dentre outras, estão sujeitas a passarem por processos de humilhação exercendo tais funções, o que é noticiado na mídia televisiva, digital e nas redes sociais, como nos casos de um entregador que foi humilhado por um morador de um condomínio de alto padrão na cidade de Valinhos (SP) e outro na cidade de Volta Redonda (RJ), conforme notícias das Imagens 8¹⁴ e 9¹⁵.

Imagem 8 – Notícia G1

Entregador sofre ofensas racistas em condomínio de Valinhos; VÍDEO

Nas imagens, é possível ver que morador aponta para a própria pele e diz que o motoboy tem "inveja disso aqui". Profissional registrou boletim de ocorrência.

Por EPTV 1
07/08/2020 11:56 - Atualizado há 8 meses

28°C
Você tem inveja disso aqui (mostra a pele). Eu posso ter o mesmo cabelo que o senhor.

Motoboy é vítima de agressões verbais e racistas ao fazer entrega em condomínio de Valinhos.

Fonte: Site G1 (2020)

¹⁴ G1. **Entregador sofre ofensas racistas em condomínio de Valinhos**. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2020/08/07/entregador-registra-boletim-de-ocorrencia-apos-sofrer-ofensas-racistas-em-condominio-de-valinhos-video.ghtml> . Acesso em: 3 mar. 2021.

¹⁵ ESQUERDA DIÁRIO. **Motoboys protestam contra humilhação de entregador ciclista em Volta Redonda**. Disponível em: <https://www.esquerdadiario.com.br/Motoboys-protestam-contr-humilhacao-de-entregador-ciclista-em-Volta-Redonda> . Acesso em: 3 mar. 2021.

Imagem 9 – Notícia Esquerda Diário

ENTREGADORES DE APLICATIVO

Motoboys protestam contra humilhação de entregador ciclista em Volta Redonda

Redação

quinta-feira 17 de setembro de 2020 | Edição do dia

 Curtir 0  Compartilhar    0



Fonte: Site Esquerda Diário (2020)

Infelizmente, as situações em tela não são tão incomuns assim. A humilhação para muitas profissões é algo agregado a sua prática cotidiana e se perpetua para muitos no decorrer da sua história. A tecnologia veio também fortalecer o processo de humilhação em novas funções, configurado por novos modelos de contratação, assim como nas relações de trabalho entre empregado e empregador. Tal fenômeno foi denominado de “uberização” das relações de trabalho¹⁶. Para Franco e Ferraz (2019), a uberização se torna um novo modo de acumulação de capital que media a subsunção do trabalhador, que por sua vez, se responsabiliza pelos principais meios de produção.

Embora a uberização seja um fenômeno recente, no qual em sua aplicabilidade diária se encontram vários casos de humilhação social, há classes e funções que sofrem esse tipo de tratamento, assim como até preconceito, como as pessoas que trabalham na limpeza de um ambiente. Tal realidade foi inferida nas pesquisas de Assunção (2011), Costa (2013), Diogo (2005) e Souza (2011), que relatam diversos casos de humilhação social, nos quais pode se perceber que a invisibilidade pública também é desmembrada em outro fenômeno psicossocial: a reificação.

¹⁶ O fenômeno da Uberização das relações de trabalho, através da qual, há uma exploração da mão de obra, por parte de poucas e grandes empresas que concentram o mercado mundial dos aplicativos e plataformas digitais, que tem como principal característica, a ausência de qualquer tipo de responsabilidade ou obrigação em relação aos “parceiros cadastrados”, como são chamados os prestadores de serviços. Isto porque deixam claro que têm como objeto, a prestação de serviços de tecnologia, contratados pelos “parceiros”. (CARTA CAPITAL, 2019).

A reificação é fruto do mercantilismo, que se adaptou na era industrial, na qual tudo tem seu valor econômico (pessoas, relações interpessoais, objetos, instituições etc.), sendo tratado como mercadoria.

A razão de ser do capitalismo é levar cada aspecto da vida humana para área econômica, onde este é transformado em *commodity* e negociado com um bem no mercado. Muito pouco do esforço humano não passou por esta transformação. A comida que comemos, a água que bebemos, os artefatos que produzimos e usamos, as relações sociais em que nos envolvemos, as ideias que trazemos à luz, o tempo que gastamos e até mesmo nosso DNA, que determina tanto do que somos, tudo foi lançado no caldeirão capitalista sendo reorganizado, precificado e levado ao mercado. Ao longo da maior parte da história, os mercados eram pontos de encontros ocasionais onde bens eram negociados. Hoje, praticamente cada aspecto de nossa vida cotidiana está de algum modo conectado a trocas comerciais. O mercado nos define. (RIFKIN, 2016, p. 14, grifo do autor).

À luz de Rifkin (2016), analisa-se que o trabalho e as relações entre os homens viraram uma espécie de *commodity*, na qual o trabalho reificado (vendido) “apaga a luz” dos homens e deixa superficial a relação entre eles, provocando uma visão “turva” do trabalho, do trabalhador e de uma consciência social em uma perspectiva mais humana, contribuindo para a desqualificação e degradação daqueles (COSTA, 2013).

Segundo Kemper (2013), no capitalismo, apenas os incluídos no sistema de consumo e de produção são visíveis, no qual o mundo é dividido entre excelência e inutilidade. Desse modo, a tecnologia substitui o trabalho humano e o nível de especialização é cada vez mais abstruso, por meio de uma dialética de produção que segue uma filosofia do “quanto mais melhor”.

Por conseguinte, “o trabalho por si traz uma valoração social importante, ainda que nos dias atuais seja revestido desse significado mais utilitarista.” (PAULINO, 2017, p. 3). Contudo, ele se relaciona não somente à execução de funções, mas também à construção da identidade dos seres humanos (CARDOSO; SILVA; ZIMATH, 2018).

A ordem social contemporânea transforma o indivíduo-sujeito em indivíduo-recurso e vem afetando as importantes referências necessárias à vida social, e são as referências sociais que vão nos permitir comunicar e elaborar questões subjetivas da vida (criar a nossa visão-de-mundo). (PAULINO, 2017, p. 16).

Destarte, por meio da reificação, há um reforço à invisibilidade pública, promovendo entre os homens relações frágeis, vazias, temporárias, perecíveis e/ou líquidas, segundo o que fala Bauman (2003), e sem vínculo e/ou afeto, como bem diz Sodré (2014; 2007), sendo mais pontuais e comerciais, afastando-se da essência natural que os caracteriza.

Vive-se a crise da sociedade individualista, onde as realizações são tão necessárias quanto descartáveis. A produção incessante de novos valores, de necessidades de informação, de diferentes parâmetros, traz, juntamente com a incapacidade de assimilação, a impossibilidade de se determinar os referenciais básicos que situem o sujeito contemporâneo.

Assim, a ausência de suporte social, de dimensões de representação e simbolização, não é exclusiva de uma cultura da precariedade social, *stricto sensu*. Há uma precariedade da cultura, uma fragilidade generalizada da dimensão simbólica. (KEMPER, 2013, p. 119).

Ver, reconhecer, falar e ouvir o outro é um ato cada vez mais difícil nessa sociedade individualista. A sensibilidade, característica marcante dos seres humanos, por ora, vem desaparecendo. Nas ruas, homens, mulheres e crianças se fecham cada vez mais à tecnologia, restringindo seu campo de visão a telas de 5 ou 6 polegadas em seus *smarthphones*. Os invisíveis desaparecem, simplesmente. “O sofrimento social é visível no espaço social, é invisível no espaço público.¹⁷” (BOURDIN, 2010, p. 21, tradução nossa). Sendo o sofrimento também ignorado pela sociedade e sentido somente por aqueles que os sofrem, tem-se que ele pode ser entendido como “espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o ‘bem-estar’ e do outro, a doença mental ou loucura.” (DEJOURS *apud* BALDISSERA, 2010, p. 65).

Cotidianamente, fecham-se os olhos ao sofrimento e dor alheios, e tais sentimentos podem ser aflorados pelas relações existentes no trabalho que podem ser benéficas para uns e prejudiciais para outros. É que Baldissera (2010) alerta acerca do sofrimento criado a partir do trabalho.

Isso não significa afirmar que o trabalho (e o que dele resulta) sempre seja fonte de sofrimento para os sujeitos, mas atentar para o fato de que as várias experiências/ situações a que os sujeitos são submetidos nas organizações podem gerar diferentes níveis de sofrimento. Exemplo são o não-reconhecimento do trabalho executado, a falta de respeito, o exercício da atividade de risco, o assédio, moral e/ou sexual, resultados financeiros abaixo do desejado, a frustração da promoção esperada, o clima organizacional ruim etc. – que podem gerar diferentes níveis de sofrimento. (BALDISSERA, 2010, p. 64).

Considerando o trabalho como possibilidade de vetor de sofrimento àqueles que o executam, verifica-se a necessidade de olhar o outro mais atentamente, pois muitos dentro da organização e na sociedade não têm chance de expressar a sua dor, já que não têm oportunidades de fala, são calados, já que se tornam mudos pela invisibilidade imposta. Quantos que tiveram perdas familiares devido à pandemia e mesmo assim foram obrigados a sair de casa no outro

¹⁷ El sufrimiento social es visible en el espacio social, es invisible en el espacio público. (BOURDIN, 2010, p. 21).

dia para o trabalho, por ser essencial, como se nada tivesse acontecido? O sistema econômico vigente não ver gente, sua história e muito menos a sua dor, ver somente números.

Portanto, considerando o momento no qual se vive, com a pandemia do Coronavírus, no qual o sofrimento e dor alheios são pautas cotidianas das mídias impressas e virtuais, salienta-se a necessidade de refletir acerca das questões aqui discutidas que versam sobre ver o outro, além de sua função laboral, reconhecê-lo como ser humano de identidade e características próprias, em especial, a sua dor e sofrimento, lançando-se de alternativas para minimizar os efeitos da invisibilidade pública e cegueira psicossocial, como, por exemplo, uma visão de comunicação em uma perspectiva mais humana.

2.3 Não é suficiente somente ver, mas também reconhecer

É comum no cotidiano ocorrerem situações nas quais as pessoas passam umas pelas outras e depois dizem “eu te olhei, mas não te vi”. Na mesma lógica, Axel Honneth, filósofo e sociólogo alemão, participante do projeto de relançamento da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, faz a distinção entre “conhecer” e “reconhecer” em seus estudos. Por meio dessa construção de pensamentos e análises, Honneth estruturou a Teoria do Reconhecimento, destacando-se uma das suas principais obras, “Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais” (2003). Para o pensador, conhecer e reconhecer são atos de diferentes níveis de profundidade, que têm significados e valores sociais distintos, relacionados ao que ele denomina de perspectiva moral específica (HONNETH, 2007).

Enquanto que por ‘conhecimento’ de uma pessoa, queremos dizer e expressar sua identificação como um indivíduo – identificação que pode ser gradualmente melhorada – por ‘reconhecimento’ entendemos um ato expressivo porque este conhecimento é conferido com o significado positivo de uma afirmação. Ao contrário do conhecimento, que é um ato cognitivo não público, o reconhecimento depende dos meios de comunicação que expressam o que a outra pessoa deve ter ‘valor’ social.¹⁸ (HONNETH, 2004, p. 141, tradução nossa).

Logo, para o autor, o reconhecimento é construído com as seguintes bases complementares: identificação cognitiva e expressão. Trata-se de um caráter performativo que dá resposta por meio de expressões que simbolizam reações, que segundo ele, “fazem justiça”

¹⁸ Alors que par “connaissance” d’une personne, nous entendons exprimer son identification en tant qu’individu – identification qui peut être graduellement améliorée –, par “reconnaissance”, nous entendons un acte expressif par lequel cette connaissance est conférée avec le sens positif d’une affirmation. Contrairement à la connaissance qui est un acte cognitif non public, la reconnaissance dépend de moyens de communication qui expriment le fait que l’autre personne est censée posséder une “valeur” sociale. (HONNETH, 2004, p. 141).

à pessoa reconhecida (HONNETH, 2004). É uma espécie de expressão de gratidão que representa uma “alegoria” da ação moral (PLESSNER *apud* HONNETH, 2004).

Segundo Honneth (2004), o reconhecimento de um sujeito se realiza somente com a ajuda de meios de comunicação que, em virtude de sua estrutura simbiótica, têm como modelos os gestos expressivos do corpo por meio dos quais os seres humanos dão confirmação uns aos outros de sua legitimidade social. Todas essas formas de expressão variam consideravelmente entre as culturas, tendo sua função estruturante na comunicação interpessoal de forma constante. São declarações claras e públicas que demonstram que foi concedida aprovação social e legitimidade social à pessoa a quem se reconhece.

Portanto, o reconhecimento não é uma expressão visível da identificação cognitiva, já que comunica uma percepção avaliativa em que o valor do indivíduo é dado de forma direta. Assim, uma variada gama de gestos corresponde às diferentes apreciações do valor que o sujeito é capaz de atribuir aos outros em reconhecimento, podendo ser considerados como dignos de amor, direitos ou solidariedade (HONNETH, 2004).

Por meio da Teoria do Reconhecimento, analisa-se que o reconhecimento intersubjetivo ocorre em três etapas. A primeira, na qual o reconhecimento está relacionado ao amor e a amizade, acontecendo nas relações familiares, ou seja, relações primárias. Na segunda, na qual o reconhecimento se expressa na forma de respeito aos direitos, ocorrendo nas relações jurídicas. E por fim, na terceira etapa, na qual a solidariedade é a forma de reconhecimento e se materializa na comunidade de valores (HONNETH, 2007), conforme Quadro 1. Essas três etapas de reconhecimento fornecem “as condições formais dentro das quais os seres humanos podem ter certeza de sua ‘dignidade’ e integridade.” (HONNETH, 2007, p. 87-88).

Quadro 1 – Estruturas das relações de conhecimento

| | | | |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Modos de reconhecimento | Dedicação emotiva | Respeito cognitivo | Estima social |
| Dimensões da personalidade | Natureza carencial e afetiva | Imputabilidade moral | Capacidades e propriedades |
| Formas de reconhecimento | Relações primárias (amor, amizade) | Relações jurídicas (direitos) | Comunidade de valores (solidariedade) |
| Potencial evolutivo | | Generalização, materialização | Individualização, igualização |
| Autorrelação prática | Autoconfiança | Autorrespeito | Auto-estima |
| Formas de respeito | Maus-tratos e violação | Privação de direitos e exclusão | Degradação e ofensas |
| Componentes ameaçados da personalidade | Integridade física | Integridade social | “Honra” e dignidade |

Fonte: Honneth (2003, p. 211)

Foca-se na forma de reconhecimento expressa pela solidariedade, que assim o autor explica:

A solidariedade está ligada ao pressuposto de relações sociais de estima simétrica entre os sujeitos individualizados (e autônomos); estimar-se simetricamente nesse sentido significa considerar-se reciprocamente à luz de valores que fazem as capacidades e as propriedades do receptivo outro aparecer como significativas para práxis comum. Relações dessa espécie podem se chamar “solidárias” porque elas não despertam somente a tolerância para com a particularidade individual da outra pessoa, mas também o interesse efetivo por essa particularidade. (HONNETH, 2003, p. 210-211).

Destarte, a solidariedade é um simples certificado de reconhecimento da existência do outro e suas características, pois essas respostas mostram uma forte intenção de se envolver em ações de natureza benevolente para com as outras pessoas (HONNETH, 2004). Reconhecer por meio da solidariedade, à luz desse autor, envolve a comunicação pela individualidade a quem se comunica, assim como por suas singularidades.

Nesse sentido, esse nível de reconhecimento é imprescindível na comunicação em uma perspectiva mais humana, sendo uma forma de ver o sujeito não só como uma peça do processo produtivo de uma organização, espécie de invisível, como visto na seção anterior, mas sim com ser humano, atribuindo-o seu devido valor. O que está envolvido no ato de reconhecer é antes uma demonstração através do comportamento de uma atribuição de valor que equivale à inteligibilidade de pessoas, de forma pública e acessível (HONNETH, 2004).

O ato de reconhecimento é, como vimos, a expressão visível de uma mudança individual que operamos em resposta ao valor de uma pessoa. Nós afirmamos publicamente, por meio de gestos e expressões faciais apropriados, que concedemos à outra pessoa autoridade moral sobre nós, sobre a base de seu valor; que impõe limites à realização de nossos desejos espontâneos e nossas inclinações.¹⁹ (HONNETH, 2004, p. 150, tradução nossa).

Gestos expressivos de reconhecimento comunicam que o sujeito já ultrapassou sua limitação em uma perspectiva egocêntrica de forma a fazer justiça ao valor de uma outra pessoa como um ser inteligível. Tal comunicação perpassa barreiras naturais e criadas entre os homens e seus sistemas sociais, gerando uma nova perspectiva no que tange a sua qualidade. O ato de

¹⁹ L'acte de reconnaissance est, comme nous l'avons vu, l'expression visible d'un décentrement individuel que nous opérons en réponse à la valeur d'une personne. Nous affirmons publiquement, par des gestes appropriés et des expressions du visage, que nous concédons à l'autre personne une autorité morale sur nous, sur la base de sa valeur; ce qui impose des limites à la réalisation de nos envies spontanées et de nos inclinations. (HONNETH, 2004, p. 150).

reconhecer, à luz de Honneth (2004), supera o patamar quantitativo da comunicação, chegando a outro nível, como bem explicam Adler e Towne (apud KUNSCH, 2010, p. 56):

Uma definição quantitativa de comunicação interpessoal inclui qualquer interação entre duas pessoas, em geral, frente a frente (...) Usando uma definição qualitativa, a comunicação interpessoal ocorre quando as pessoas tratam os outros como indivíduos singulares, independentemente do contexto em que a interação ocorre ou o número de pessoas envolvidas. Quando a qualidade de interação é o critério, o oposto da comunicação impessoal é a interação pessoal e não a comunicação em grupo, pública ou de massa.

Logo, o nível qualitativo abordado pelos autores supra, em que as pessoas são reconhecidas como singulares neste processo, é o que se relaciona com as ideias de Honneth (2004), nas quais são vistas como inteligíveis, dando-lhes a autoridade moral e legitimidade social. No entanto, percebe-se que esses pressupostos teóricos apresentados ainda estão distantes da realidade quando se fala nos casos de pessoas invisíveis na sociedade devido a sua função no trabalho, como por exemplo, os serventes de limpeza.

Como chegar ao patamar qualitativo da comunicação e ao reconhecimento se, no cotidiano, esses sujeitos não são percebidos e/ou são ignorados pelos demais dentro e fora do seu ambiente de trabalho? Isso é um paradigma no qual se torna “um problema que tem a ver com a construção de seus olhos internos, esses olhos com os quais olham para a realidade com os olhos físicos”²⁰ (ELLISON *apud* HONNETH, 2004, p. 151, tradução nossa), algo indispensável nos casos de invisibilidade pública e cegueira psicossocial, dentro e fora das organizações.

Por fim, por meio do pensamento desses teóricos que podem amadurecer possibilidades de desconstrução e melhoria da qualidade de vida das pessoas que sofrem invisibilidade pública, vê-se a comunicação como vetor para tal. Todavia, não aquela comunicação tradicional e instrumental, mas uma “nova” comunicação, mais humana, focada na singularidade dos sujeitos, suas histórias de vida, premissa esta que fortalecerá vínculos, sendo possível o encontro entre invisibilizados e invisibilizadores.

²⁰ “um problème qui a à voir avec la construction de leurs yeux intérieurs, ces yeux avec lesquels ils regardent la réalité à travers leurs yeux physiques.” (ELLISON *apud* HONNETH, 2004, p. 151).

3 VER, RECONHECER, FALAR E OUVIR: AS BASES DA COMUNICAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA MAIS HUMANA

A comunicação nos dias de hoje se constrói diante de um cenário dinâmico, efêmero e exponencial, permeado de transformações sociais, culturais e psicológicas do indivíduo, fruto de uma intensa relação com novas tecnologias, plataformas, mídias e formas de se comunicar. Por tal complexidade, não pode ser compreendida e analisada apenas como um fluxo entre emissor e receptor, mas percebida em toda sua abrangência na prática cultural que a envolve.

A comunicação, como se vê, é sempre ponto de chegada de um largo processo de práticas culturais do receptor e do emissor, sustentadas pelos signos, e que lhe permitem formular, por um lado, e compreender, por outro, a partir delas, o que o sujeito vê, ouve ou lê. Ao mesmo tempo é ponto de partida de um processo sobre o qual não se pode ter controle. Como círculos que se formam em água quando atiramos uma pedra, a influência da mensagem recebida, interpretada e manifestada vai se expandindo de vários modos, abrangendo outros receptores, encontrando-se com diferentes processos de comunicação em curso, quer seja do próprio sujeito, quer dos outros sujeitos sociais. (BACCEGA, 2009, p. 11-12).

Destarte, destacada a forma que a comunicação nos dias de hoje se movimenta na trama sociocultural, Kunsch (2016, p. 38) assim corrobora:

É notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Ela precisa ser considerada não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo nesse âmbito as organizações.

Nessa perspectiva, é possível pensar em novas formas de se comunicar, interagir e viver a comunicação na sociedade, em especial, dentro das organizações. Contudo, fazendo algumas análises de tais aspectos da comunicação entre as pessoas, encontram-se diversas indagações, dentre as quais muitas podem ser consideradas relações paradoxais. É um “processo de construção e disputa de sentidos.” (BALDISSERA, 2008a, p. 194).

O fato é que a comunicação entre as pessoas dentro das organizações é influenciada por variáveis econômicas, sociais, culturais, legais, psicológicas etc. Desse modo, a mensagem, seja ela verbal ou não, é fruto da história de quem a transmite, trazendo consigo valores, pontos de vista, discursos, formas de ver o mundo, conceitos e preconceitos, tornando-se “pano de fundo” para a expressão da invisibilidade social.

3.1 Da instrumental à comunicação mais humana: uma proposta de diálogo com os invisíveis

Diante dessas “doenças” presente até os dias de hoje na sociedade, a invisibilidade pública e a cegueira psicossocial, percebe-se que esse fenômeno influencia diretamente no processo de comunicação com e entre os invisíveis.

No quadro da *invisibilidade pública*, a comunicação entre os humanos fica prejudicada, regride, tentando a formas de troca demasiadas econômicas. Estabelece-se entre os sujeitos um tipo de conversa que não é *conversa*, mas regime daquilo que, em geral, consagra o que é primordial numa economia capitalista: troca de mercadorias ou serviços. Os assuntos emagrecem e, anoréxicos, arrastam-se em direção ao que parece essencial: quando custa, quando entrega, como se paga, que garantia é oferecida. Mesmo pessoas envolvidas em atividades profissionais não atreladas diretamente à venda e compra de objetos, veem-se constante e mais ou menos conscientemente ocupadas em adequar-se a tal rotina. (COSTA, 2008, p. 7, grifo do autor).

Portanto, na visão do autor, o processo de comunicação se torna mais sucinto, resumindo-se a troca de palavras relacionadas ao que move as relações capitalistas baseadas na troca. Nessa perspectiva, a comunicação se afasta de algo mais relacional, humano, da construção de relações e vínculos, tornando-se um fenômeno social mais frio, calculado, ensaiado, programado e sem vida. Nos dias de hoje, “ser comunicativo e relacional, ter competência para desenvolver com sucesso relações interpessoais constituem atitudes que se alinham à máxima de que ‘vender é fazer amigos, é fazer clientes.’” (NUNES, 2014, p. 264).

Logo, percebe-se nesse contexto complexo, que caracteriza a modernidade, que a comunicação, uma marca significativa dos seres humanos, foi se transformando tanto por aspectos econômicos, como, por exemplo, pelas formas de consumo e de trocas no regime capitalista, quanto por aspectos sociais, culturais e psicológicos, exemplificados pelo caso da invisibilidade pública. Todo esse emaranhado de variáveis é analisado por Bauman (2008) com a ideia de sociedade do consumo, na qual há a transformação das pessoas em mercadorias, também referendada por Lipovetsky (2007) e pelo já citado Rifkin (2016).

Em *Cegueira Moral*, livro escrito por Bauman e Donskis (2014), os autores refletem sobre a perda da sensibilidade das pessoas em suas relações sociais no chamado mundo líquido-moderno, no qual não se encontram mais previsão e duração dos laços, ocasionada por uma lógica individualista e mercadológica. Para Bauman e Donskis (2014), o mal é visto de todos os lados, sem ter uma forma exata, o que faz com que as pessoas olhem somente para si mesmas.

O mal não está confinado às guerras ou às ideologias totalitárias. Hoje ele se revela com mais frequência quando deixamos de reagir ao sofrimento de outra pessoa, quando nos recusamos a compreender os outros, quando somos insensíveis e evitamos o olhar ético silencioso. (BAUMAN; DONSKIS, 2014, p. 16).

Segundo os autores, nesse mundo de relações líquidas, acontece a perda da sensibilidade, que denominam de “insensibilidade moral”, ocasionando a indiferença para com os sentimentos e dor alheia, algo que se encontra no caso dos sujeitos invisíveis em tela. A insensibilidade moral se refere ao “comportamento empedernido, desumano e implacável, ou apenas uma postura imperturbável e indiferente, assumida e manifestada em relação aos problemas e atribuições de outras pessoas.” (BAUMAN; DONSKIS, 2014, p. 14).

Nessa lógica, a comunicação se torna cada vez mais superficial e menos fluida, na qual se restringe à individualidade e com base no interesse, fortalecendo ainda mais a mordaza que cala os silenciados, os invisíveis, os excluídos, os que sempre estiveram à margem da sociedade.

Há também o desejo de nos comunicar, não com aqueles que nos são próximos e que sofrem em silêncio, mas com alguém imaginado e construído, nossa própria projeção ideológica – e esse desejo caminha de par com uma inflação de palavras e conceitos convenientes. (BAUMAN; DONSKIS, 2014, p. 12-13).

É por isso que Kunsch (2016, p. 51) enfatizou a dimensão humana da comunicação com o objetivo de resguardar sua relevância, em especial, dentro das organizações, para “melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em seu ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais, diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital.”

Pelo pensamento da autora, enquadra-se a questão da invisibilidade pública, reforçada pelo fenômeno da humilhação social, na perspectiva de ser mitigada por meio de uma comunicação mais relacional em busca de uma melhoria da qualidade de vida dos invisíveis. A partir do momento que se constrói comunicação, concebendo-a em uma perspectiva relacional, como bem coloca França (2016), tem-se o abandono de uma visão apenas de fluxo de transmissão, entendendo-a como um processo social fruto da práxis humana, que produz experiência, que promove interação com o outro de forma reflexiva, construindo assim relacionamentos.

Essa perspectiva exige das organizações uma postura mais humana em sua comunicação (interna, administrativa, mercadológica e institucional). As

mensagens sisudas, focadas no produto e em seus atributos, têm dado lugar a um tipo emergente: uma mensagem que deixe entrever que há apenas um sujeito por detrás do discurso, mas uma pessoa dotada de emoções, sentimentos, valores e sensibilidade. (GUEDES; SILVA; SANTOS, 2015, p. 6).

Tal perspectiva da comunicação amplia seu campo de visão e percepção junto aos diversos públicos, possibilitando não só a construção de relacionamentos, mas também de novos fluxos de informação e de conhecimento, bem como detalha Taylor (2005, p. 215, tradução nossa):

Eles vêm fazendo-me acreditar que a comunicação não é melhor descrita como mensagem ou transmissão de conhecimento, mas como atividade prática que por si só tem como resultado a formação de relacionamentos. A atividade de comunicação de fato gera conhecimento compartilhado à medida que as pessoas conversam e constroem uma visão comum, mas ela também arranja a cena para agir como uma unidade no mundo exterior, enquanto instancia simultaneamente as relações de autoridade, confiança e identidade. A construção de relacionamentos não se limita à interação interpessoal; transações interagentes mais complexas resultam na formação de coletivos, bem como identidades individuais e padrões associativos.²¹

À luz de Taylor, ratifica-se a corrente na qual a comunicação não pode ser simplificada como fluxo de informações, já que engloba variáveis mais complexas como a identidade individual dos sujeitos, suas reações diante do outro e do mundo, construindo assim relacionamentos. “Comunicação não é só recepção nem só emissão.” (BACCEGA, 2009, p. 11). Logo, é “da individualidade que se dá o sentido e a percepção de nossas ações. Contudo, ela é fundamental pelas interações do indivíduo, por meio da ação do *eu* e, inevitavelmente, regulado pelo *nós* construído socialmente.” (GALINDO, 2016, p. 316, grifo do autor).

Sob esse viés, observar a subjetividade daqueles que fazem a comunicação é fator relevante que, em especial, deve ser considerado dentro das organizações com bem pontua Kunsch (2016). Nessa lógica, analisa-se não somente questões a partir de emissor e receptor, mas buscam-se outros fatores que são intrínsecos a tais sujeitos que podem influenciar, direta ou indiretamente, na relação comunicacional. “A comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de

²¹ I them come to believe that communication is not best described as messaging, or knowledge transmission, but as practical activity in its own right that has as its outcome the formation of relationships. The communication activity does indeed generate shared knowledge as people talk their way to a common view, but it also sets the stage for acting as a unit on the outside, word, while it simultaneously instantiates relationships of authority, trust, and identity. The construction of relationships is not limited to interpersonal interaction; more complex interagent transactions results in the formation of collective, as well as individual identities and associational patterns (TAYLOR, 2005, p. 215).

modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente.” (BALDISSERA, 2008b, p. 36).

No mesmo campo de visão, Sodré (2014) define a comunicação como vínculo, uma espécie de encontro, um momento de partilha entre os sujeitos, uma comunhão de ideias. Então, a comunicação está relacionada à criação de vínculos e organização pelo comum. Em entrevista, o autor destaca que: “os homens são comunicantes porque estabelecem relações ou porque organizam mediações simbólicas, de modo consciente ou inconscientes, em nome da partilha de algo comum. Essa organização é uma dimensão constituinte do homem.” (CARLI; COSTA, 2017, p. 4).

Para Sodré, os estudos da comunicação ainda apresentam traços do modelo informacional e funcionalista, o que restringe o entendimento da comunicação. Segundo o autor, o objeto da comunicação é o comum, sendo este o motivo da criação do vínculo, uma espécie de laço coesivo social (SODRÉ, 2014).

Comunicar é ação de sempre, infinitamente, instaurar o comum da comunidade, não como um ente (por exemplo, uma agregação ou um conjunto de sujeitos), mas como uma vinculação, portanto, como um nada constitutivo, pois o vínculo é sem substância física ou institucional, é pura abertura da linguagem. O sujeito que se comunica é o mesmo ser como ‘entre’, logo, uma interioridade destinada a uma exterioridade, o outro. (SODRÉ, 2007, p. 21).

Em suma, o referido autor questiona o paradigma funcionalista do emissor e visualiza a comunicação como um processo construtivo de organização das relações sociais, o que possibilita o estreitamento de laços e o fortalecimento de vínculos, algo que se acredita ser uma espécie de “remédio” para amenizar a cegueira psicossocial.

Nesse contexto, a base das relações, segundo o autor em tela, é o afeto que proporciona a coexistência, a proximidade, uma pré-compreensão do mundo, da qual advém os vínculos (SODRÉ, 2007). Logo, pensa-se que a “eficácia da comunicação é dada pela eficácia da relação e da qualidade das relações estabelecidas.” (PERUZZOLO, 2006, p. 43).

Nessa linha de afetividade, quem também conversa com as referências citadas é o sociólogo francês Dominique Wolton (2004; 2006; 2011), concebendo a comunicação como encontro, não sendo restrita à técnica, mas tornando-se uma espécie de política, que concilia a convivência e a coabitação entre os sujeitos. “Comunicar é cada vez menos transmitir, raramente competir, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver.” (WOLTON, 2011, p. 62).

O autor, assim com os demais, pondera sobre a subjetividade no processo comunicacional, possibilitando assim o encontro com o nosso eu que habita o outro, ou seja, “a questão da comunicação é o outro.” (WOLTON, 2011, p. 59). Nesse sentido, a “comunicação é o encontro do Mesmo com o Outro e o Infinito”, no olhar de Marcondes Filho (2018, p. 81).

Comunicar é *ser*, isto é, buscar sua identidade e sua autonomia. É também *fazer*, ou seja, reconhecer a importância do outro, ir ao encontro dele. Comunicar é também agir. Mas é igualmente admitir a importância do outro, portanto, aceitar nossa dependência em relação a ele e a incerteza de ser compreendido por ele. (WOLTON, 2006, p. 15, grifo do autor).

Por conseguinte, sob a égide de Wolton (2011), comunicar é um ato de compartilhar. “O ideal da comunicação liga-se ao compartilhamento, aos sentimentos, ao amor. É a situação na qual a comunicação percorre o presente, reencontra o passado e torna possível o futuro. São momentos de graça.” (WOLTON, 2011, p. 17).

Logo, tomando como base tais correntes que visualizam a comunicação como processo social complexo e não por si só como um simples fluxo, analisa-se tal perspectiva como quebra de paradigmas para uma discussão mais aprofundada com os fenômenos da invisibilidade pública e cegueira psicossocial, já que a “comunicação produz a cultura que produz a comunicação da organização.” (SCROFERNEKER, 2008, p. 24).

A comunicação, portanto, tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução. É pela comunicação que podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização. (CURVELLO, 2008, p. 5).

Considerando que a comunicação é um processo fundante de uma organização, em uma perspectiva relacional, tem-se que ela se configura em processos interativos, detendo o papel aglutinador, por meio do compartilhamento de sentidos e criação de significados (MARCHIORI; VILAÇA, 2011). Isso tudo é agente influenciador na construção e consolidação da identidade e cultura organizacionais.

Portanto, com a comunicação em uma perspectiva mais humana, que preza pelo vínculo e encontro com o outro, facilitando assim a criação de relações, verifica-se da possibilidade de ser o primeiro passo para se começar a enxergar os chamados invisíveis, minimizando os efeitos da cegueira psicossocial, contribuindo para a mudança desse tipo de cultura dentro das organizações. Por fim, é uma comunicação que é sinônimo da produção

social de sentidos, tornando-se morada para a manifestação da pluralidade de vozes, de vários territórios e de várias identidades de diferentes sujeitos (BACCEGA, 2009).

3.2 Comunicação com os invisíveis: as relações de poder, as pessoas e suas percepções

Como já dito, as organizações são sistemas complexos em constante mutação, compostas por partes menores (subsistemas), assim como participantes de um sistema maior, que por sua vez, são influenciáveis e influenciadoras, fruto das relações com os agentes internos e externos. Logo, nesse paradigma, não é aconselhável reduzi-las e engessá-las, fazendo com que sua gestão possa ser feita a partir de uma “receita de bolo”, pois elas são “sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades.” (BALSIDERRA, 2010, p. 68).

Destarte, considerando a organização como rede na qual a comunicação é processo que propicia sua auto-existência e dinâmica (BALSIDERRA, 2010), verifica-se que essa lógica é válida também quando se refere à gestão da comunicação organizacional, que não pode ser reduzida à aplicação de técnicas, com foco na emissão de mensagens, marginalizando os sujeitos que ali estão com sua bagagem cultural, suas histórias de vida e seus lugares de fala. É importante definir objetivos, elaborar planos, especificar e delinear o público-alvo, desenhar a melhor estratégia através da mídia mais apropriada, levando a mensagem de forma clara. Todavia, o processo não se resume somente a este *check list*, há um pano de fundo a ser observado pelos profissionais de comunicação organizacional integrada²², seja ela institucional, mercadológica, interna ou administrativa, segundo a produção de Kunch (2010).

O fato é que a comunicação é orgânica, estando presente dentro e fora das organizações, sendo o oxigênio que é inspirado e expirado, havendo uma troca constante entre o meio e as partes internas. Quando inalado, esse oxigênio “viaja” e chega a todos os “órgãos” (subsistemas, departamentos, grupos e pessoas), mas não de uma forma igualitária. Eis que a comunicação organizacional tem este desafio de equilibrar esse oxigênio entre o corpo e o meio,

²² A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, vendo-se como se processa a comunicação dentro das organizações e toda a sua ambientação social, política e econômica. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que integram ou com ela interagem, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, além de todos os seus elementos constitutivos e a construção de sentidos dos sujeitos e/ou agentes integrantes em diferentes momentos e contextos. Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. Essa comunicação acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações: pública, privadas e do terceiro setor. (KUNSCH, 2010, p. 42-43).

assim como mostrar os melhores caminhos para que ele chegue as partes que mais necessitam de forma efetiva.

Como já abordado na seção anterior, os desafios dos gestores e das organizações é abrir o leque de opções e o campo de visão, abandonando as ideias de comunicação como algo instrumental e rígido, passando a vê-la por um prisma que reflete e põe em evidência os sujeitos que comunicam. É deixar de lado a comunicação para eles, fazendo uma comunicação COM eles. Portanto, essa comunicação não será mais restrita na sua elaboração à sala de presidentes, diretores e assessores que, normalmente, estão alheios à realidade organizacional em que seu público-alvo se encontra. Ela não se resume a planos, objetivos, indicadores e métricas, mas passa também a ver o outro de forma diferenciada, curando uma miopia ou cegueira presente, que tanto vem se expondo neste trabalho, focando no ser humano que ali habita, vive, respira, tem história, medos, sonhos, frustrações, vivências, dentro e fora da organização. Esse novo sujeito, foco dessa comunicação mais humana, será o protagonista da sua história e também estará em primeiro plano das mensagens emitidas pela comunicação. É hora de dar fala aos que não são vistos, percebidos e lembrados.

E como falar em comunicação organizacional de forma integrada se há sujeitos que são ignorados pela gestão, pela comunidade interna e externa, mesmo estando ali diariamente, com ou sem pandemia, com ou sem vacina, obrigados a pôr o pão de cada dia na mesa, sendo seu trabalho essencial, contudo não valorizado pelos demais que ali trabalham, assim como a sociedade de uma forma geral? Como pensar em comunicação integrada e de forma sistêmica se não são percebidos alguns públicos, que por questões históricas e culturais, são rotulados como de “segundo escalão”, já que não usam terno e gravata, não chegam em carros de alto valor e não têm títulos emoldurados na parede de casa ou do escritório?

Analisa-se que na gestão da comunicação há paradoxos que devem ser elencados, discutidos e ressignificados, pois, nesse contexto, percebe-se que a comunicação que informa, desenvolve e valoriza pessoas não chega a todos os públicos, sejam eles internos ou externos, sendo parceiros ou não. O fato é que a “antiga comunicação”, que ainda é muito presente nas empresas, ajuda a legitimar questões que reforçam a invisibilização de alguns, não estando no seu foco, e muito menos, dando-lhe o poder de fala. Essa comunicação põe em evidência alguns grupos estratégicos, focando seus esforços neles em busca de melhores resultados, em detrimento de outros, menos interessantes, vistos como secundários, que não merecem atenção ou perda de energia, haja vista a natureza de seu trabalho. Logo, coloca-se em “xeque a visão e a classificação tradicional de públicos”. (KUNSCH, 2010, p. 54).

É preciso considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista ou a dimensão instrumental da comunicação para uma visão humanista, com aportes conceituais das perspectivas interpretativa e crítica. (KUNSCH, 2010, p. 54).

A comunicação humanista apontada pela autora propõe a quebra de paradigmas, na qual se rompem barreiras em prol do reconhecimento e consideração do outro, abandonando a comunicação como “expressão exterior de um interior específico, subjetividade fixa, e sim como a interseção dialética de possibilidades e horizontes experimentais”, ou seja, um “ato social, um ato de humanização”, sendo necessário o “engajamento com o outro”²³, segundo Mumby (2010, p. 27).

A humanização falada por Mumby (2010) é entendida por Baldissera (2010, p. 73) como tornar as organizações como “lugares efetivos de participação”²⁴, sendo necessário entender as noções fundamentais dos sujeitos, suas identidades e processos identificatórios, cultura, comunicação e significação, sob a perspectiva de Edgar Morin e o paradigma da complexidade (BALDISSERA, 2008b).

No entanto, como é possível transformar a comunicação através do processo de humanização considerando que as organizações são espaços de poder que refletem modelos mantidos pela sociedade? Pois “as organizações constituem, por definição, formas institucionais que são estruturas sedimentadas de poder.”²⁵ (MUMBY, 2010, p. 28). Tal premissa se aplica perfeitamente aos casos de invisibilidade pública abordados na seção inicial

²³ Qualquer exploração de relação entre comunicação e humanização, assim, exige que consideremos o “outro”, mas não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o “outro” é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferentes do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre possibilidade de mudança e transformação. Mas esse tipo de engajamento dialético é exatamente o ponto em que a comunicação se torna mais humana, mais humanitária, porque ela é fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro. Nesse sentido, “cuidado” não quer dizer simpatia pelo outro, ou ligação com ele, que transcenda a diferença, revelando assim alguma humanidade básica comum (“somos todos iguais no interior”); pelo contrário, cuidado significa exatamente uma atenção às diferenças em outros que desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona. Cuidado, assim, não significa aceitar a diferença e deixar como está; trata-se de se dedicar à diferença de uma forma que nos abra para a autodestruição. (MUMBY, 2010, p. 27).

²⁴ Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprende) e a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender/criar/innovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que a constituem. (BALDISSERA, 2010, p. 73).

²⁵ Os significados e discursos sobre os quais as organizações são construídas não surgem espontaneamente; eles são o produto de configurações de poder e interesses específicos. Todos os dias, em quase todas as organizações, as pessoas vivenciam uma violência simbólica (no sentido de Pierre Bourdieu), não porque os seus colegas de trabalho sejam pessoas desagradáveis ou estúpidas e sim porque as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como de dentro ou de fora, dignas, indignas, valiosas ou sem valor. (MUMBY, 2010, p. 28).

deste trabalho, já que são frutos de mecanismos sociais que criam estigmas a alguns sujeitos, fazendo com estes sofram dentro das organizações devido a sua função no trabalho que, por sua vez, determina seu local na sociedade, assim como sua identidade perante aos demais.

Nessa perspectiva, dentro das organizações, refletindo-se acerca da invisibilidade pública e os processos de cegueira psicossocial dos sujeitos, analisam-se que as questões de poder endossam tais problemas, já que são estabelecidas classificações²⁶ pela sociedade (BOURDIEU, 1996), que determinam as identidades, espaços, lugares de falas e, os que serão vistos, em lugar de destaque, com foco de luz, e aqueles que serão invisibilizados, ignorados e/ou despercebidos graças a fatores como seu trabalho, nível de estudo, quanto ganham mensalmente, onde moram e de onde vêm. Essa complexa análise quanto às organizações e suas relações de poder são refletidas por Mumby (2010) à luz de Bourdieu (1977), na qual ressalta que:

Os aspectos de desumanização das organizações não tratam simplesmente daquelas formas mais explícitas de prática destrutiva, como assédio sexual, *bullying* no local de trabalho, ambientes de trabalho ameaçadores, etc., mas também envolvem as várias formas de violência simbólica²⁷ (BOURDIEU, 1977) que as instituições e seus membros cometem entre si. (MUMBY, 2010, p 35).

Nesse contexto, com base nas possibilidades de violências que podem acontecer a partir das estruturas de poder existentes dentro das organizações, tem-se que elas podem ser concebidas como “locais de cura e dor diários”, à luz de Peter Frost *et al.* (*apud* MUMBY, 2010, p. 35), o que corrobora com as pesquisas já publicadas com os chamados invisíveis sociais, o que remete, muitas vezes, a sentimentos de revolta, medo, indignação, desvalorização, etc.

Dito isso, observa-se que nas organizações os sujeitos experimentam a permanente tensão de forças, muitas vezes, paradoxais. Assim como a organização é possibilidade de realização profissional/ satisfação/ prazer, também é portadora de sofrimento; os sujeitos sentem a necessidade de pertencimento, mas há um exercício de poder sobre eles, gerando algum nível

²⁶ “Uma das funções mais gerais do Estado é a produção e a canonização das classificações sociais”. Isso se verifica na produção das estatísticas, sistema de ensino e do sistema linguístico, incluindo a ortografia. Trata-se de “categorias legítimas, um *nomos*, um princípio de divisão universalmente reconhecido nos limites de uma sociedade.” (BOURDIEU, 1996 *apud* SANTOS, 2015, p. 184-185). SANTOS, J. V. T. do. A violência simbólica: o Estado e as práticas sociais. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 2015, n. 108, 183-190.

²⁷ “A violência simbólica é uma violência que se exerce com a cumplicidade tácita daqueles que a sofrem e também, frequentemente, daqueles que a exercem na medida em que uns e outros são inconscientes de a exercer ou a sofrer.” (BOURDIEU, 1996 *apud* SANTOS, 2015, p. 184). “O que denomino de violência simbólica ou dominação simbólica, ou seja, formas de coerção que se baseiam em acordos não conscientes entre as estruturas objetivas e as estruturas mentais.” (BOURDIEU, 2012 *apud* SANTOS, 2015, p. 184). SANTOS, J. V. T. do. A violência simbólica: o Estado e as práticas sociais. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 2015, n. 108, 183-190.

de submissão; há o desejo de criar e as normas que limitam as suas possibilidades criativas. (BALDISSERA, 2010, p. 66).

Com base no pensamento do autor supra, percebe-se que poderá ocorrer a anulação da subjetividade daqueles que sofrem algum tipo de violência simbólica, pois “comportamentos destrutivos e formas institucionais tóxicas são muitas vezes esforços desesperados para manter o poder.” (MUMBY, 2010, p. 33). Diante desse cenário, em especial, quando se trata de casos de invisibilidade social, percebe-se a importância de conceber a comunicação como ato político dentro e fora das organizações, já que “reproduzem ou repelem estruturas de poder e relações existentes.” (MUMBY, 2010, p. 39).

Nessa perspectiva, observa-se o papel estratégico da comunicação organizacional mais humana, que possibilitará a minimização de problemas com a falta de foco em públicos não vistos e/ou ignorados dentro das empresas, assim como de permitir que tenham voz, que seja dada a oportunidade de fala aos invisibilizados. Como bem explica Kunch (2010) com a metáfora da voz, a partir dos estudos de Putman (2009), que trata a comunicação como expressão ou supressão da voz na vida organizacional.

Quem tem direito a voz e quais as vozes dominantes? Como as pessoas são marginalizadas no ambiente organizacional? “A voz refere-se à alteração de estruturas e práticas que não permitem que membros da organização se manifestem, sejam ouvidos ou façam escolhas na vida organizacional (PUTMAN, 2009, p. 57). Podemos deduzir que a metáfora da voz está vinculada com a dimensão humana das organizações. Quantos indivíduos não conseguem se engajar na organização na qual atuam, pelo fato de não serem ouvidos e serem sufocados pela voz dominante do poder? (KUNSCH, 2010, p. 51).

Por fim, verificadas as questões presentes em relação ao poder e suas implicações nas oportunidades de fala, nas quais uns podem expressar suas opiniões e percepções e outros são suprimidos e excluídos desse processo de comunicação, fortalecendo assim as estruturas de poder dentro das instituições, e por tudo aqui descrito e refletido, é imprescindível ver e reconhecer outros públicos, que não os chamados estratégicos, como por exemplo os terceirizados, que muitas vezes pela função que ocupam, tornam-se invisíveis na organização, nascendo assim novos caminhos a trilhar da comunicação e sua gestão, já que se perceberá a voz, história de vida e visão de mundo daqueles que, normalmente, não são vistos, muito menos escutados.

4 METODOLOGIA

A pesquisa objetiva essencialmente a produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas. Desse modo, ela é uma atividade básica da ciência, e por meio dela se descobre a realidade. Para Gil (2007, p. 42), “a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e visa à produção de conhecimento novo.”

Logo, é imprescindível refletir sobre os paradigmas centrais que organizam e estruturam a pesquisa contemporânea e que seja desenvolvida a sensibilidade para distintas abordagens que, por sua vez, produzirão diferentes formas de conhecimento. Tal perspectiva reflete, critica e promove maior compreensão dos processos investigados, considerando as relações entre a natureza da realidade e o mundo físico e social. (MOREIRA; CALEFFE, 2008). Em suma, “o homem movido pelo espírito científico deseja saber, mais para, imediatamente, melhor questionar.” (BACHELARD, 1996, p. 21).

4.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos

O pesquisador ciente que sua pesquisa tem como objeto de investigação o mundo social deverá refletir sobre os diferentes paradigmas que estruturam e organizam uma investigação.

A reflexão sobre o paradigma que será adotado na pesquisa é uma premissa necessária para que o pesquisador tenha condições de chegar à verdade. Thomas Kuhn em seu livro “A estrutura das revoluções científicas” usou o termo em mais de vinte maneiras. No entanto, Patton (*apud* MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 42) propõe uma definição útil para representar o termo:

Um paradigma é uma visão de mundo, uma perspectiva geral, uma maneira de analisar a complexidade do mundo real. Como tal, os paradigmas estão profundamente embutidos na socialização de seus praticantes. Os paradigmas nos dizem o que é importante, legítimo e razoável. Os paradigmas também são normativos, dizendo a seus praticantes o que fazer sem a necessidade de longas considerações existenciais ou epistemológicas.

Mediante tal definição, pode-se dizer que os paradigmas denotam um conjunto de lentes para ver o mundo e que dão o real sentido de sua representação. Portanto, os *pressupostos ontológicos* dizem respeito “à natureza ou essência do fenômeno social

investigado.” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 42). As questões enfrentadas pelo pesquisador em relação à “realidade” é saber se sua investigação será externa ao indivíduo (de fora para dentro) ou se será interna (criada na mente do indivíduo). Para este trabalho, optou-se pela visão interna idealista, tendo como pano de fundo os pressupostos ontológicos da subjetividade do indivíduo.

Já no que se refere aos *pressupostos epistemológicos*, estes estão relacionados “às bases do conhecimento – sua natureza e formas, como pode ser adquirido e como pode ser comunicado a outros seres humanos.” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 43). Segundo os autores, tais pressupostos inferem no posicionamento sobre questões como: “se o conhecimento é algo que pode ser adquirido, ou algo que tem de ser pessoalmente experimentado.” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 42). Verifica-se que as respostas a essas questões são limitadas pelos pressupostos ontológicos.

À luz de Moreira e Caleffe (2008), analisa-se que esta pesquisa se encontra nas nuances do *paradigma interpretativo*, já que é uma alternativa de leitura da realidade social oposta ao paradigma positivista. Os autores elencam características e motivos desse tipo de paradigma, tais como ser mais inclusivo, evitando uma conotação essencialmente não-quantitativa e possibilitando características comuns às várias abordagens.

Portanto, um conjunto de tradições pode ser situado no paradigma interpretativo, conhecidas por vários nomes como: etnografia, hermenêutica, naturalismo, fenomenologia, interacionismo simbólico, construtivismo, etnometodologia, estudo de caso e pesquisa qualitativa. (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 60).

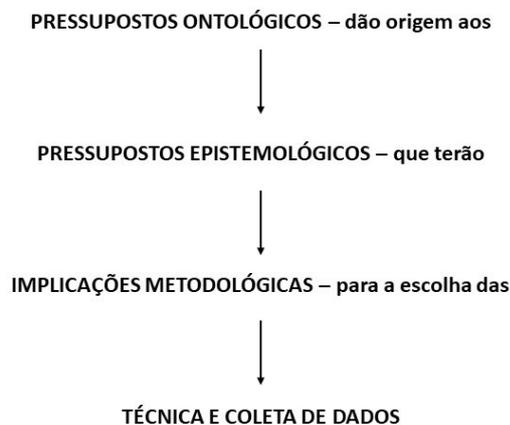
Sob à influência do paradigma interpretativo, o pesquisador analisa as ações humanas baseadas em sua significação social, por meio de observação, questionamentos e vivências. “É capaz de interpretar e articular as experiências em relação ao mundo para si próprio e para os outros. Ele não está à parte da sociedade como um observador, mas constrói ativamente o mundo que vive.” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 62). Nesse caso, o “propósito da pesquisa é descrever e interpretar o fenômeno do mundo em uma tentativa de compartilhar significados com os outros.” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 61).

Portanto, nessa perspectiva e considerando o objeto e suas categorias de análises, além do problema questionado, percebe-se que a *abordagem fenomenológica* é a mais adequada para nortear o percurso metodológico da presente pesquisa, já que “trata das coisas do mundo com fenômenos (ocorrências) que nos afeta”, em uma perspectiva de relação (FRANÇA, 2016, p. 167).

4.2 Pressupostos metodológicos

Os *pressupostos metodológicos* se referem “à metodologia que o pesquisador irá utilizar, mesmo porque ontologias e epistemologias contrastantes demandarão diferentes métodos de pesquisa.” (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 43). Logo, “os pressupostos ontológicos dão origem aos pressupostos epistemológicos, que terão implicações metodológicas em relação à escolha das técnicas de coleta de dados.” (HITCHCOCK; HUGHES *apud* MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 45). Essa relação é representada no Diagrama 1:

Diagrama 1 – Relação entre os pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos



Fonte: Moreira; Caleffe (2008, p. 45)

Quanto aos métodos e técnicas, e movido pelas indagações iniciais quanto às categorias de análises aqui já expostas (cultura organizacional, invisibilidade pública, cegueira psicossocial e comunicação, em uma perspectiva mais humana com base nas relações e vínculos), propõe-se através daqueles se chegar ao objetivo geral: compreender a percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com professores, alunos e técnicos administrativos no campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão.

Portanto, o método científico é composto por “procedimentos e instrumentos que regem as pesquisas para produzir conhecimentos novos sobre aspectos e problemas da realidade.” (FRANÇA, 2016, p. 165).

Desse modo, considerando as categorias de análises pertinentes ao objeto de pesquisa aqui descrito, verifica-se que se trata de *pesquisa social qualitativa*, já que busca a

“compreensão estruturalista a partir de uma predição formal.” (CERVI, 2017, p. 11). Assim, esta pesquisa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (GIL, 2007).

À luz de Deslauriers e Kérisit (2010), percebe-se que o objeto e problema propostos se encontram como estudo do cotidiano e do ordinário, pois se preocupam com atores sociais e suas vivências cotidianas. “O cotidiano da sala de aula, o da cultura organizacional de uma empresa, o trabalho de mulheres ou de homens, por exemplo, são objetos privilegiados de uma pesquisa qualitativa.” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010, p. 131).

Todavia, considerando as especificidades causadas pela pandemia do Coronavírus, a pesquisa também foi adaptada, tornando-se assim também *quantitativa*, pois considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los (GIL, 2007). Logo, o presente estudo é *quanti e quali*.

Ainda, à luz de Vergara (2008), a presente pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como *explicativa*, pois visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Moreira e Caleffe (2008, p. 70) assim definem esse tipo de pesquisa:

É a pesquisa que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos.

No entanto, o estudo também é *descritivo*, já que objetiva expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Já quanto aos meios, a pesquisa se define como *bibliográfica* haja vista que é um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral; contudo, também é enquadrada como *documental*, pois utiliza documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais etc.

Nesta pesquisa, a *amostra foi não probabilística por acessibilidade*, ou seja, selecionada pela facilidade de acesso a eles. Segundo informações da Prefeitura do campus Dom Delgado da UFMA, coletadas no mês de outubro de 2020 e atualizadas em janeiro de

2021, a Universidade possui 161 empregados da limpeza com cargo de servente e mais 8 encarregados e 1 supervisora, totalizando 170 terceirizados, distribuídos nos diversos centros, departamentos e áreas do campus, conforme APÊNDICE A.

Considerando a natureza da pesquisa e seu objeto, propõe-se um recorte sendo focado naqueles que exercem suas funções no Centro Pedagógico Paulo Freire, no qual se encontram diversos cursos de distintas áreas do conhecimento.

A primeira etapa desta pesquisa foi a *fase exploratória*. Neste momento, a pesquisa bibliográfica e documental, já foi iniciada, sendo construída de forma sistemática e progressiva à base teórica que está norteando e sustentando este estudo a partir de livros, revistas científicas, artigos, material tratado da Internet e outros documentos não tratados, fornecidos pela UFMA e Empresa contratada. Dentre as principais referências que podem ser destacadas neste estudo, elencam-se: Baldissera (2009; 2013), Bauman (2003; 2008), Bourdin (2010), Costa (2019), Costa (2008; 2013), Cury (2012), Diogo (2010), França (2016), Honneth (2003; 2004), Kemper (2012), Kotler (2000), Kunsch (2016), Sertek (2009; 2012), Sodré (2014), Souza (2011), Taylor (2005) e Wolton (2004; 2006; 2011).

Após a fase preliminar, obtendo teorias e fundamentações acerca das temáticas intrínsecas ao objeto de estudo, chegou-se a etapa de estruturação da metodologia e dos instrumentos de coleta de dados. Optou-se como técnicas de coleta de dados o *questionário* e as *entrevistas semiestruturadas*, considerando as especificidades do objeto e características da pesquisa, *quantitativa e qualitativa*.

Logo, considerando o problema e categorias presentes nesta pesquisa, verificou-se a necessidade de aplicar um questionário (APÊNDICE B), que é uma das técnicas mais frequentes usadas pelos pesquisadores para coleta de informação da realidade (CERVI; HEDLER, 2009).

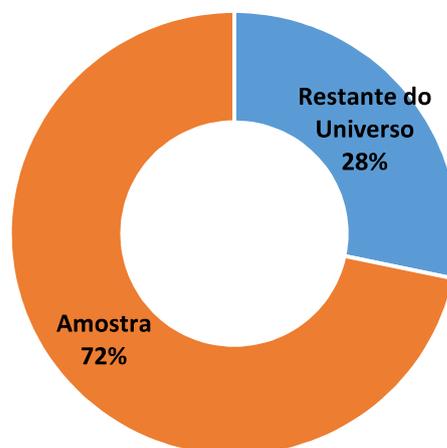
Dencker (2016, p.142) diz que “a finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada”. Contudo, a autora ressalta que o uso do questionário como ferramenta de coleta de dados pode trazer algumas desvantagens, tais como: poderá ser difícil motivar os inquiridos a responder ao questionário, normalmente, originando muita ausência de respostas, o que será particularmente verdade quando o tipo de questões não tem utilidade ou algum tipo de relação com o inquirido; se houver alguma dúvida no preenchimento do questionário, não haverá hipótese de esclarecimento; não possibilita a introdução de dados suplementares, a não ser que se recorra a outras técnicas de coleta de dados;

e quando se utilizam perguntas abertas, poderá haver alguma superficialidade nas respostas (DENCKER, 2016).

Contudo, mesmo considerando as observações da autora supra quanto às limitações do uso do questionário como ferramenta de coleta de dados, analisa-se que esse instrumental foi o mais adequado ao objetivo da pesquisa, de forma parcial e complementar, levando em consideração o universo e espaço amostral, assim como o contexto atual da pandemia causada pelo Coronavírus. Mesmo com tais limitações dessa técnica, os objetivos foram alcançados e não ocorreram problemas na coleta de dados.

Nessa perspectiva, com um universo de 170 empregados da limpeza que se encontram no campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão, foram respondidos 122 questionários, conforme ilustrado no Gráfico 2, dos quais seus respondentes trabalham nos diversos prédios elencados no APÊNDICE A, resultando em um Índice de Confiança (IC) = 95%, com Margem de Erro = 4.73%, o que é totalmente válido e aceitável no âmbito científico.

Gráfico 2 – Relação entre amostra e universo: questionário



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Os questionários foram aplicados no mês de janeiro de 2021, sendo entregues nos diversos prédios e centros do campus Dom Delgado da UFMA, dadas as devidas orientações, sendo ressaltado sobre a sua não identificação no instrumento e análise de dados e recolhidos posteriormente para dar mais liberdade aos respondentes, evitando assim algum tipo de constrangimento aos participantes.

Os dados obtidos através do questionário foram complementados por meio da realização de entrevistas. Poupart (2010, p. 216-217) destaca a validade desse instrumento quando se trata de estudos qualitativos, como também é o caso deste.

A entrevista seria, assim, indispensável, não somente como método para apreender a experiência dos outros, mas, igualmente, como instrumento que permite elucidar suas condutas, na medida em que estas só podem ser interpretadas, considerando-se a própria perspectiva dos autores, ou seja, o sentido que eles mesmos conferem às suas ações.

Possibilitando uma flexibilidade maior, as entrevistas foram realizadas em abril de 2021 de forma semiestruturada, ou seja, seguindo um roteiro preestabelecido (APÊNDICE C), pois entende-se que “as formas de entrevistas devem funcionar como uma orientação sobre a maneira de moldar e planejar um instrumental de pesquisa do que algo que possa ‘engessar’ o pesquisador, virando uma ‘camisa de força.’” (MOURA; ROCHA, 2017, p. 167).

Tal instrumento de coleta de dados foi aplicado com 10 empregados da limpeza localizados no Centro Pedagógico Paulo Freire, no campus do Delgado da UFMA, de um universo de 14 serventes que ali trabalham, sendo que 2 estavam de férias, 1 estava remanejado temporariamente para outro prédio e 1 de atestado médico, conforme ilustração do Gráfico 3.

Gráfico 3 – Relação entre amostra e universo: entrevistas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Na coleta de dados por meio das entrevistas foi utilizado um gravador portátil e tomadas notas em bloco, das quais somente 50% dos participantes permitiram suas gravações, mesmo informado da sua não identificação no estudo que tem objetivo estritamente científico.

Nesse momento da pesquisa, foi percebido uma certa resistência em falar e expor sua percepção por parte dos entrevistados, fato este que refletiu na não permissão de gravação das falas por alguns. Muitos deles têm medo de represália ou mesmo da perda do emprego por falar o que pensam e sentem. Tal entrave também impediu a viabilidade de algumas ideias para o produto final, fruto da pesquisa, haja vista a não abertura por parte desse público para disponibilidade de falar e participar de outros projetos.

Todavia, foram conseguidos dados e informação relevantes para o estudo e seu objetivo geral, possibilitando uma análise e reflexões acerca das principais categorias de estudo como invisibilidade pública, cegueira psicossocial e comunicação humanista.

Por conseguinte, após aplicação dos dois instrumentais, foi realizada a *organização desses dados*, na qual se iniciou sua separação e sistematização; posteriormente, na *fase de análise*, que consiste no tratamento dos dados obtidos, chegou-se às considerações e inferências que foram subsidiadas através de teorias existentes de diversas áreas do conhecimento, em especial, comunicação social, sociologia, psicologia e administração, constantes nas seções anteriores e retomadas na próxima.

5 VOZES DOS INVISÍVEIS: A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DA LIMPEZA DA UFMA

Esta seção é dedicada à apresentação, análise e discussão dos dados coletados por meio da pesquisa de campo que se deu em duas etapas: com aplicação de questionário com os terceirizados da limpeza que trabalham no campus Dom Delgado da UFMA, em janeiro de 2021; e a realização de entrevistas semiestruturadas com os serventes de limpeza do Centro Pedagógico Paulo Freire, no mesmo campus, no mês de abril de 2021, conforme etapas, amostras e técnicas detalhadas na metodologia.

Tanto a Prefeitura do campus Dom Delgado da UFMA, quanto a empresa contratada prestadora dos serviços de limpeza e conservação são cientes do presente estudo e deram seu aval para que fosse executado, conforme etapas metodológicas já apresentadas.

Com base no material documental, assim como nos dados coletados de forma quantitativa e qualitativa, foi possível a análise visando responder aos questionamentos norteadores desta pesquisa, assim como o alcance de seu objetivo geral, que é compreender a percepção dos empregados terceirizados da limpeza sobre suas relações de comunicação com professores, alunos e técnicos administrativos no campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão.

Com base nas respostas do questionário e dos relatos dos entrevistados, são encontrados nesta seção trechos de falas e experiências que marcaram o estudo e que ratificam ou não o que dizem as referências bibliográficas e estudos preexistentes, assim como dados sistematizados que inferem a realidade encontrada no campus Dom Delgado.

Inicialmente, houve um estranhamento dos supervisores da empresa contratada quanto à proposta da pesquisa, assim como das possíveis resistências e das barreiras que se verificou no momento da coleta de dados, das quais se foi visto como uma espécie de “forasteiro”, como bem pontou Costa (2013, p. 56-57, grifo do autor) em sua pesquisa: “são dados que também revelam a percepção do *forasteiro* sobre os garis e a deles sobre o *forasteiro*; informam-nos sobre *barreiras e aberturas psicossociais*, operantes no encontro e na comunicação entre o pesquisador e os varredores”.

No entanto, mesmo com barreiras, como o medo de falar por parte dos terceirizados, que são típicas de estudos como este, foram coletados dados significativos para análise nesta seção, à luz do objetivo proposto na pesquisa. Portanto, a seguir, apresentam-se esses dados, assim como é realizada sua compreensão considerando as variáveis encontradas no ambiente e o contexto da pandemia causada pelo Coronavírus.

5.1 A terceirização e o caso da limpeza na UFMA

Nesta seção, pretende-se apresentar conceitos de terceirização, de forma sucinta, e sua interferência no mundo do trabalho, em especial, do trabalhador. Posterior a essa breve discussão, será apresentado o cenário no qual se encontra o objeto de estudo em tela.

Como já referenciado por Lima (2010), a terceirização envolve a flexibilização do processo produtivo, na qual as organizações se concentram em suas atividades finalísticas e passam as de responsabilidade de apoio para outras empresas. Nessa nova configuração, as empresas contratam outras para prestar serviços para desempenhar funções que não tenham relação direta com sua atividade principal (GEMMA *et al.*, 2016).

Um dos fatores para uma empresa optar pela terceirização de serviços seria a transferência de atividades não relacionadas às suas competências essenciais. Considerando que essas competências são mutantes, também a opção pela terceirização poderia variar com o tempo. Se as competências mudam, a escolha em fazer ou comprar determinada atividade também muda. (FERRUZZI *et al.*, 2011, p. 51).

Existe uma vasta discussão teórica acerca das vantagens e desvantagens da terceirização, principalmente, o que tange às condições de trabalho e direitos dos trabalhadores, pois o trabalho é condição essencial para manutenção das relações sociais e está relacionado diretamente à identidade do sujeito.

Na sociedade contemporânea o trabalho aparece como uma forma de identificação das pessoas. Aqueles que possuem trabalhos com status e um maior retorno financeiro tornam-se mais reconhecidos socialmente e aqueles trabalhos que ficam à margem da sociedade, os trabalhos braçais, não possuem o mesmo reconhecimento. Os seres humanos almejam exercer profissões que sejam valorizadas, porém, devido à desigualdade social, não são todas as pessoas que conseguem profissões com bons salários, reconhecimento e aceitação. (ARAÚJO; SILVA, 2018, p. 11).

Nessa perspectiva, com tal paradigma, atualmente, a discussão sobre terceirização se encontra bombardeada por variáveis relacionadas às questões econômicas, assim como das que perpassam pela evolução tecnológica e da manutenção e garantias do direito do trabalhador. Diante desses fatos, Lima (2010, p. 19) assim contextualiza:

A terceirização resulta de um contexto amplo que podemos chamar de várias formas: reestruturação produtiva, crise da sociedade do trabalho, crise da sociedade salarial, que resultam em aumento do desemprego, da intensificação do trabalho (trabalha-se mais, embora com menos trabalhadores) e da maior vulnerabilidade social. Entretanto, essas crises e suas consequências, devem

ser matizadas para não perdermos o alcance das mudanças. Desregulamentação e desassalariamento não têm ocorrido de forma homogênea em países e regiões, assim como seus impactos sobre os trabalhadores não têm sido os mesmos. Em comum, podemos arrolar a redução do contingente de trabalhadores envolvidos na produção, do tamanho das empresas, a desterritorialização e reespecialização das atividades produtivas globalmente. Isso porque as novas tecnologias eliminam a necessidade da concentração espacial, assim como possibilitam o controle da produção em tempo real, a busca por redução de custos, que envolvem a incorporação de contingentes de trabalhadores de áreas não industriais e de baixa organização sindical.

Embora o autor supra elenque uma série de prejuízos ao trabalhador, principalmente, com a perda de alguns direitos, no Brasil vem se ampliando a expansão da terceirização, com a justificativa da redução de custos e mais oferta de empregos, em especial, através da atualização das Leis trabalhistas, tais como a Lei nº 13.429²⁸, de 31 de março de 2017, que alterou dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, e que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.

À luz da Lei em vigor, Enoque Ribeiro dos Santos, desembargador do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho (TRT – 1ª Região) e Doutor em Direito do Trabalho pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP), assim descreve o cenário da terceirização no Brasil:

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. (SANTOS, 2017, p. 57, grifo nosso).

Santos (2017) provoca o grande dilema do trabalhador terceirizado, chamando-o de invisível no seu local de trabalho, haja vista que não se tem um limite claro acerca das suas relações com a empresa empregadora e a empresa que terceirizou o serviço, fazendo com que este se encontre em um “limbo” quando se trata de determinados assuntos, tais como a política de gestão de pessoas e comunicação.

Com base legal, o terceirizado tem vínculo empregatício com a empresa contratada terceirizada. Todavia, presta seu serviço diariamente no espaço da contratante e convive com

²⁸ BRASIL. Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13429.htm Acesso em: 31 jan. 2021.

os demais empregados dela, embora haja um “abismo” entre esses dois mundos: diferenças nos direitos trabalhistas, salários, prestígio social etc.

O fato é que nesse contexto, a gestão de pessoas e a comunicação organizacional, em especial, a interna, ignora esses públicos, que são parceiros da empresa contratante, já que são empregados de fornecedores. Existem impedimentos legais a serem observados e contornados, contudo, não se poderá falar de gestão COM pessoas e comunicação INTEGRADA se ainda existirem públicos que não são vistos e ignorados pelos seus responsáveis, no caso, gestores, em especial, os serventes de limpeza, com suas características dentro das organizações contratantes.

Nesse cenário efêmero e complexo é o ambiente no qual se encontra a prestação de serviço terceirizado de limpeza e conservação da UFMA. Após pesquisa documental prévia, verificou-se que a empresa terceirizada contratada atual venceu certame por meio de Pregão Eletrônico nº 021/2017, sendo que o último Termo Aditivo do Contrato vigente tem validade até 25 de abril de 2022.

Esse tipo de contratação é realizado pelo cálculo de área total e produtividade, o que resulta no número de postos de trabalhadores. Logo, segundo dados de outubro de 2020, atualizados em janeiro de 2021, da Prefeitura de campus da UFMA, campus Dom Delgado (São Luís – MA), são encontrados 170 empregados terceirizados da limpeza na cidade universitária, conforme distribuição encontrada no APÊNDICE A.

As atividades realizadas por esses empregados terceirizados são amplas e envolvem limpeza, asseio e conservação com controle, manuseio, coleta, transporte e destinação final dos resíduos recicláveis, conforme detalhamento do ANEXO A.

Diante de tais dados, considerando a manutenção da pandemia e a inviabilidade da realização de experiência etnográfica, não foi possível se aprofundar no sentido de conhecer melhor o trabalho desses profissionais no campus Dom Delgado, como funcionam suas rotinas, as relações com a contratada, as condições laborais de forma vivencial, pondo em contraponto com as informações coletadas na pesquisa documental e de campo (questionário e entrevistas).

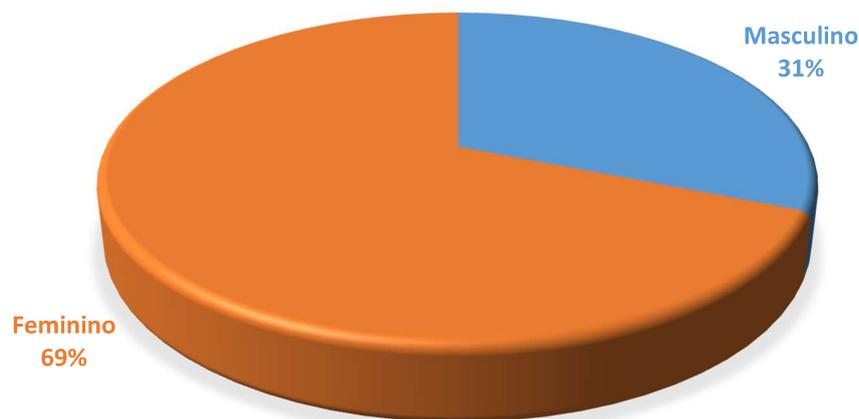
Contudo, com base nos questionários, que embasaram a análise quantitativa da pesquisa, complementada pelo tratamento dos dados provindos das entrevistas realizadas, interpretação qualitativa, logrou-se o objetivo geral do projeto, sendo possível descrever o cenário no qual o objeto se encontra assim como as principais variáveis, suas conexões e inferências, resultando nas subseções a seguir.

5.2 Os dados em números: a perspectiva quantitativa do estudo

No mês de janeiro de 2021, foi aplicado questionário com os terceirizados da limpeza que trabalham no campus Dom Delgado da UFMA, localizados nos diversos prédios e centros da universidade. Fornecidas as informações sobre a pesquisa, foram recolhidos os questionários dias depois para dar mais liberdade aos respondentes, chegando a devolutiva de 122 questionários respondidos de uma população de 170 empregados que trabalham naquele campus.

Logo, quanto a caracterização da amostra, 31% dos respondentes eram do sexo masculino e 69% do sexo feminino, conforme ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Sexo

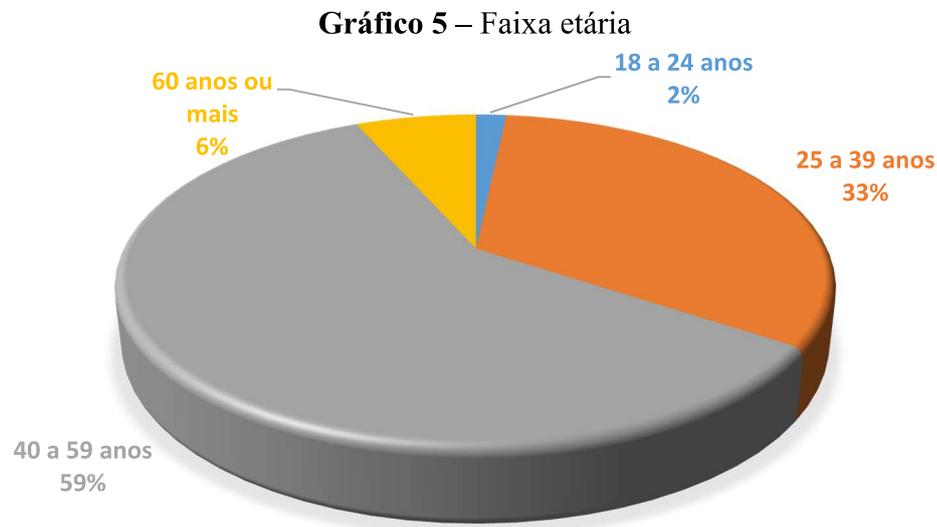


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em análise do gráfico supra, é pertinente destacar que na função de servente de limpeza é encontrada a maioria do sexo feminino, fazendo uma alusão a este gênero com as atividades domésticas e com o cuidado com o lar. Ainda há uma nítida divisão de tarefas, na qual as mulheres fazem o trabalho “mais leve” da limpeza e asseio dentro dos prédios, ou seja, “da casa”, semelhante aos tempos da escravidão nas Casas Grandes das fazendas de engenho do Brasil Colonial, e os homens o “mais pesado”, dentro e fora dos prédios. São heranças enraizadas nas formas de trabalho e suas relações com o gênero que são encontradas na contemporaneidade.

Ainda sobre a caracterização dos respondentes, a segunda pergunta do questionário foi sobre a faixa etária deles, segundo os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), chegando-se ao seguinte cenário: 2 pessoas estavam na faixa de 18 a 24

anos; 40 na faixa de 25 a 39 anos; outros 72 na faixa de 40 a 59 anos; e 8 tinham 60 anos ou mais. Tais dados estão ilustrados em percentuais no Gráfico 5.

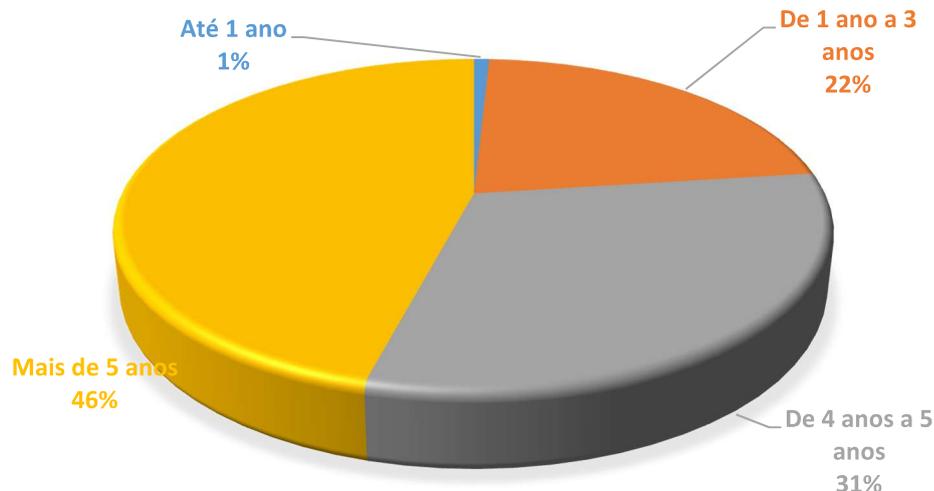


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No Gráfico acima, percebe-se a predominância de trabalhadores na faixa etária de 40 a 59 anos, em quase 60%, público este que acumula experiência de anos de trabalho, seja em qual for a categoria profissional.

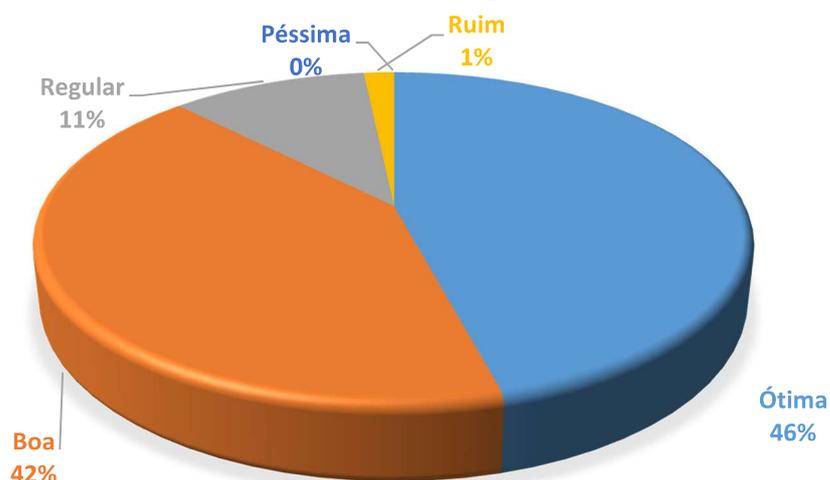
Já na questão seguinte, foi perguntado o tempo de serviço na UFMA, independentemente de empresa terceirizada empregadora, já que cada empresa vencedora do pregão eletrônico só pode renovar o contrato até o limite de 60 meses, ou seja, 5 anos, sendo encontrados os seguintes dados: somente 1% tem menos de 1 ano de trabalho naquele local; 22% dos respondentes têm de 1 a 3 anos de serviço no campus; já outros 31% têm de 4 a 5 anos de trabalho na universidade; e mais de 46% tem mais de 5 anos de serviço na UFMA. Esses dados estão ilustrados no Gráfico 6, na página seguinte.

Destaca-se o fato do alto percentual de serventes de limpeza com mais de 5 anos de trabalho na UFMA. Na fase de aplicação, conheceu-se um trabalhador que tinha mais de 14 anos de trabalho na universidade, começando como servente e depois sendo promovido a encarregado. Tal público tem muitas vivências e experiências na UFMA, fazendo parte de sua memória administrativa, tornando-se um parceiro valioso da instituição, devendo ser visto e valorizado conforme merece.

Gráfico 6 – Tempo de serviço na UFMA

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Já na questão posterior, perguntou-se sobre a relação do respondente com os professores da universidade, da qual se chegou ao seguinte resultado: 56 avaliam como ótima a relação com professores; já outros 51 a julgam como boa; 13 consideram como regular a relação com aquele público; outros 2 como ruim a relação; e nenhum como péssima. Estas informações são ilustradas no Gráfico 7, em percentuais.

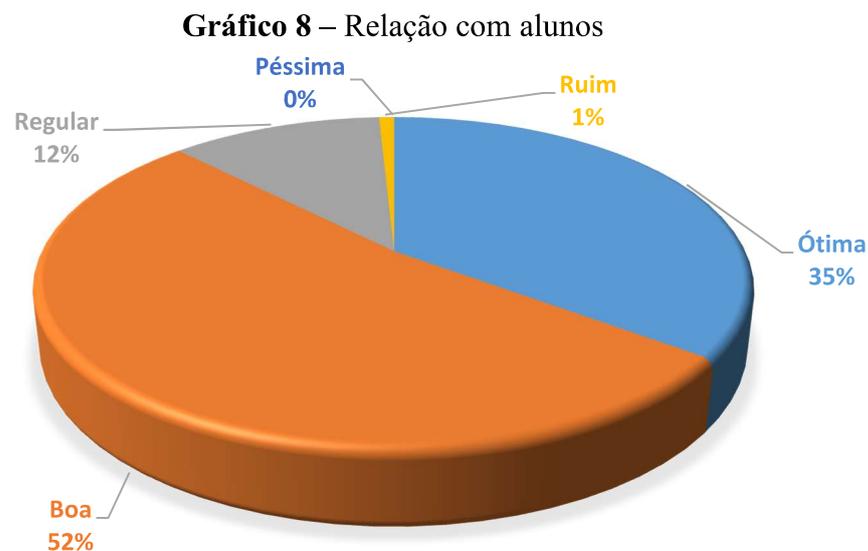
Gráfico 7 – Relação com professores

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com base na situação em tela, na qual se encontra um cenário positivo, tem-se que com as entrevistas se pôde aprofundar nessa questão, verificando-se a existências de pequenos

ruídos ou mesmo laços enfraquecidos na relação entre os trabalhadores da limpeza e professores do campus Dom Delgado e sua comunicação, que será melhor detalhado na seção seguinte.

Quanto à relação com os alunos, os serventes de limpeza que responderam o questionário a avaliam da seguinte maneira: 35% a têm como ótima; outros 52% a julgam como boa; 12% dos respondentes julgam como regular a relação com alunos do campus; 1% crê que a relação com esse público é ruim; e nenhum a avaliou como péssima, conforme exposto no Gráfico 8.

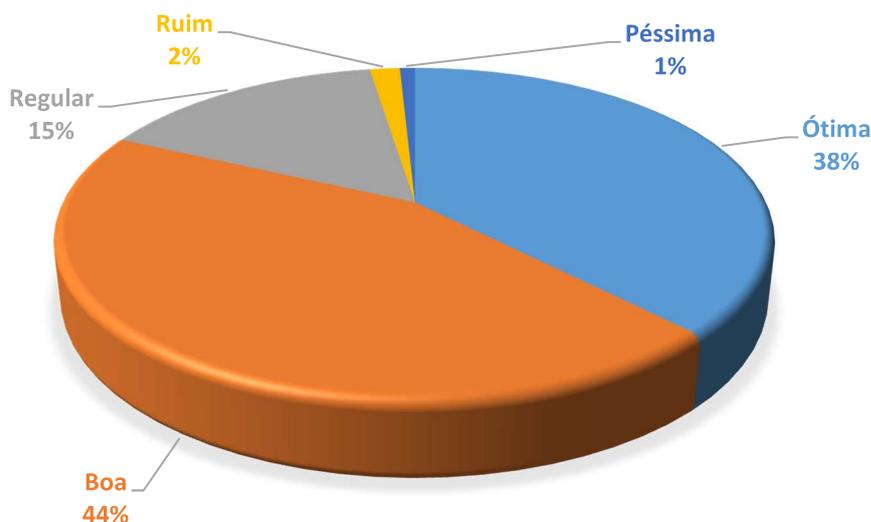


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na fase de coleta de dados de cunho qualitativo, apresentada a seguir, verificaram-se algumas situações que são adversas a este panorama com significativos índices positivos entre ótimo e bom, o que deve ser observado e considerado para uma melhor comunicação entre os trabalhadores da limpeza e alunos da UFMA, otimizando assim os possíveis resultados que este tipo de relação venha oferecer.

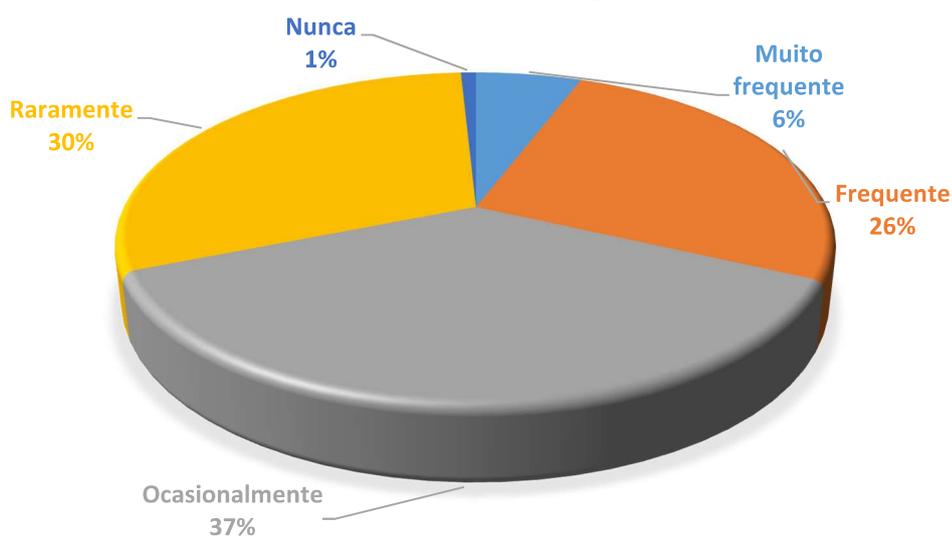
Ainda acerca da relação dos respondentes com os públicos da universidade, quando questionados sobre como avaliam a relação com os técnicos administrativos, obteve-se os seguintes resultados ilustrados no Gráfico 9: 44% a julgam como boa; outros 38% a avaliam como ótima; 15% consideram a relação com técnicos administrativos como regular; 2% como ruim; e somente 1% julga tal relação com esse público como péssima.

Diante do cenário apresentado, verificou-se a necessidade de maior detalhamento dessa situação na realização das entrevistas no Centro Pedagógico Paulo Freire, o que será analisado de forma mais pontual na seção a seguir, com base nas vivências relatadas pelos entrevistados.

Gráfico 9 – Relação com técnicos administrativos

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Contudo, sobre a necessidade de verificar a assiduidade na comunicação entre os respondentes e professores da UFMA, foi questionado sobre a frequência de conversas entre esses públicos, chegando-se ao seguinte panorama: 37% conversam ocasionalmente com professores e 26% frequentemente; outros 30% afirmaram conversar com professores raramente e 6% de forma muito frequente; e somente 1% disse que nunca conversa com professores. Esses dados foram ilustrados no Gráfico 10.

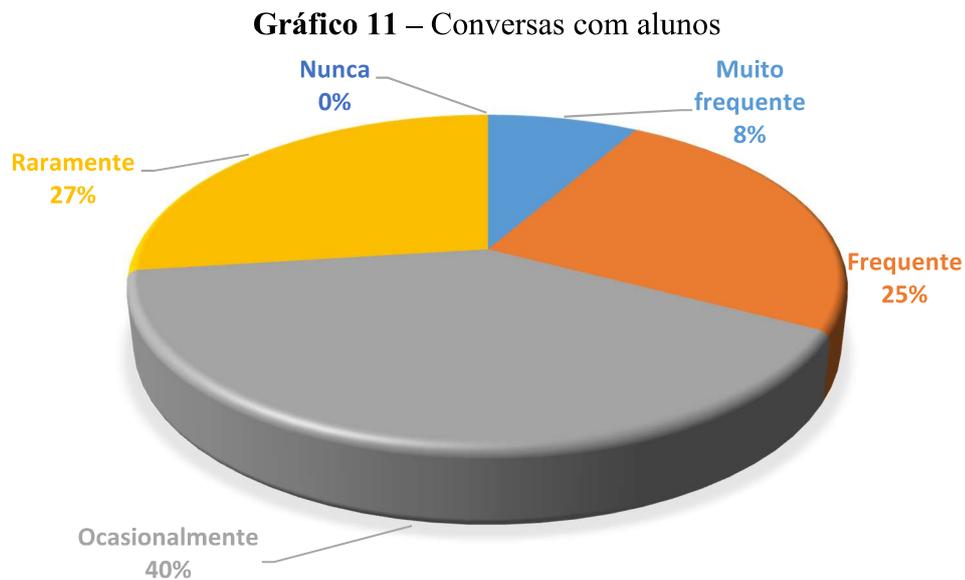
Gráfico 10 – Conversas com professores

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em análise do Gráfico 10, percebe-se que a comunicação verbal é ocasional ou rara em seus maiores índices, ou seja, só quando necessária. É perceptível que conversas com os

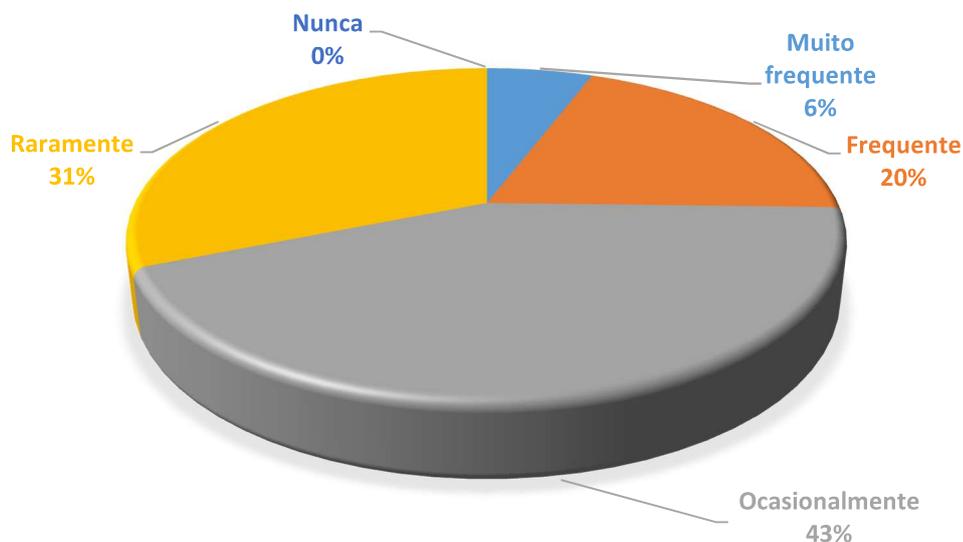
públicos da universidade, sejam eles professores, alunos ou técnicos administrativos é visto como algo ruim ou até prejudicial perante a empresa e a UFMA como contratante, já que pode transparecer que o serviço não está sendo feito e que se está jogando conversa fora nos corredores da instituição, algo que representa as relações de poder, já citadas em capítulo anterior, pois muitas vezes está relacionado ao medo de falar e se expor, fruto de uma relação, na qual se tem o senhor que manda e o vassalo que obedece.

No Gráfico 11, são apresentados os percentuais quando se trata de conversas com alunos, no qual se obteve as seguintes frequências: 49 serventes de limpeza informaram que tais diálogos ocorrem ocasionalmente; outros 33 de forma rara e 30 de forma frequente; ainda, 10 respondentes afirmaram que conversam com alunos muito frequentemente; e ninguém disse que nunca conversa com esse público. Portanto, em comparação ao Gráfico 10, tem-se frequências divididas nas escalas de forma similar, ou seja, praticamente, os mesmos padrões de assiduidade na comunicação verbal entre empregados da limpeza e professores, e empregados da limpeza e alunos.



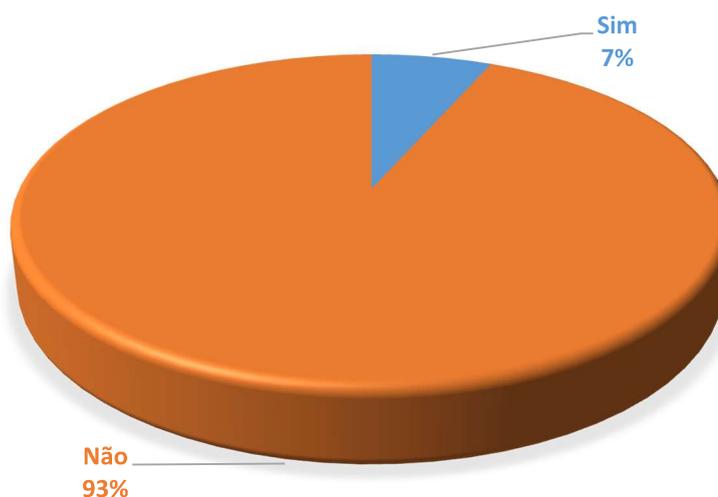
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Já quanto às conversas com técnicos administrativos, representadas em percentuais no Gráfico 12, os respondentes informaram que 43% deles têm diálogos de forma ocasional com os técnicos, enquanto que para outros 31%, isso ocorre raramente; 20% conversam com os técnicos de forma frequente e 6% de forma muito frequente; e nenhum servente de limpeza assinalou a alternativa nunca.

Gráfico 12 – Conversas com técnicos administrativos

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nesse sentido, em observância dos Gráficos 10, 11 e 12, encontram-se ruídos ou mesmo lacunas quando se refere à comunicação entre os servidores da limpeza e esses 3 públicos da universidade (professores, alunos e técnicos administrativos), que será aprofundando com base nas entrevistas, mas que, antecipadamente, se vê a necessidade de intervenção através de planejamento e execução de ações para aquele tipo de trabalhador e parceiro da UFMA, conforme produto apresentado no final deste trabalho.

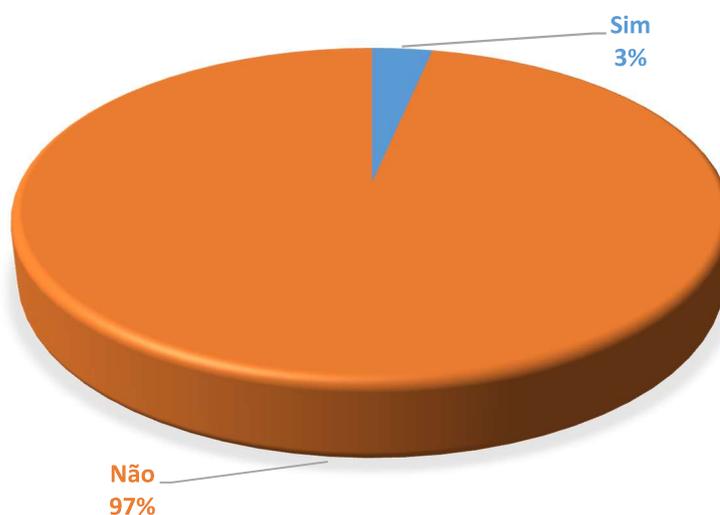
Gráfico 13 – Problemas com professores

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quando questionados sobre problemas com professores, 8 respondentes deram resposta positiva, o que equivale a 7%, enquanto 114 disseram que não viveram tal situação, ou seja, 93% das respostas, conforme Gráfico 13.

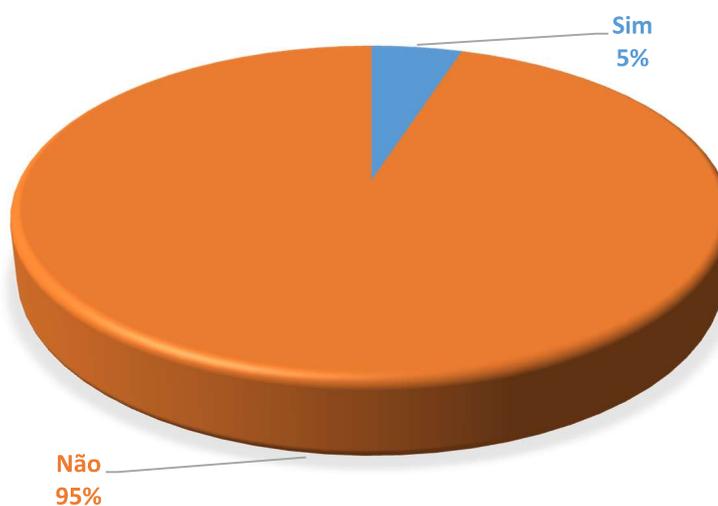
No Gráfico 14, tem-se que 97% dos respondentes informaram que não tiveram problemas com alunos e 3% assinalaram que sim. Já quanto aos técnicos administrativos, verificou-se que 116 dos respondentes não tiveram problema com esse público, o que representa 95%, e 6 pessoas já tiveram algum tipo de entrave com eles, o que equivale a 5% das respostas, conforme ilustrado no Gráfico 15.

Gráfico 14 – Problemas com alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 15 – Problemas com técnicos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em análise dos Gráficos 13, 14 e 15, percebe-se que o percentual de serventes de limpeza que já tiveram problemas com professores, alunos ou técnicos administrativos é muito pequeno, transparecendo um ambiente harmônico de convivência entre esses públicos. Todavia, o fato de não haver problemas não significa, necessariamente, que são constituídas relações sólidas e exercida uma comunicação verbal frequente entre essas pessoas.

A comunicação é função vital dentro das organizações e fora dela com seus parceiros, sejam eles fornecedores, consumidores, governo e sociedade de modo geral. Verificar a situação das formas e da qualidade da comunicação é pertinente para a melhoria das relações e dos resultados nas instituições, sejam elas de qual origem, porte e segmento forem.

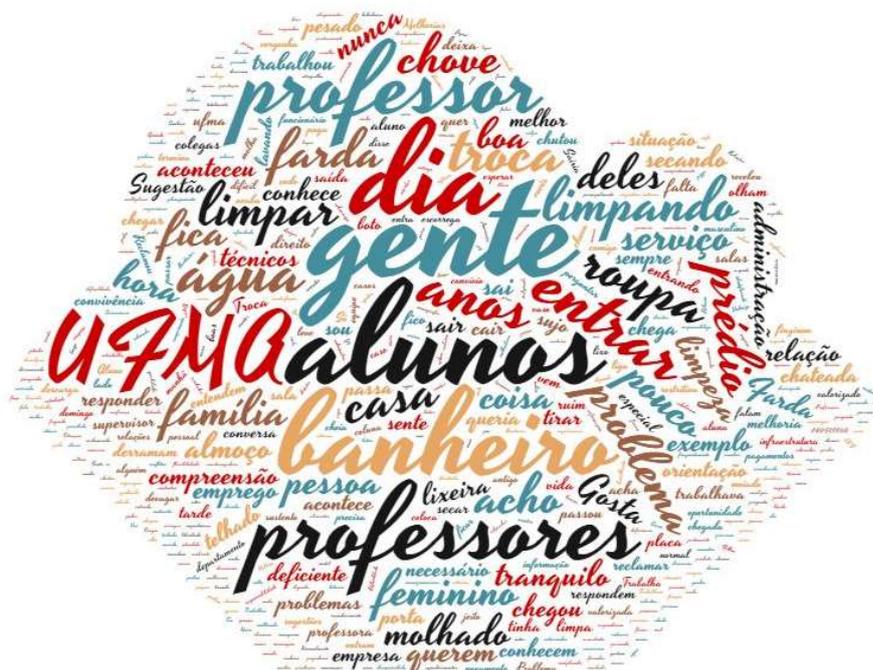
Desenhado o panorama inicial da percepção dos serventes de limpeza do campus Dom Delgado da UFMA, por meio dos dados aqui expostos, coletados através de questionário, considera-se a necessidade de se aprofundar em algumas questões e saber do “porquê” de sua existência. Para tanto, foi pertinente escutar de forma mais livre essas pessoas e conhecer um pouco de sua história de vida, suas experiências, sobre sua percepção do trabalho da UFMA, de como são as relações com professores, alunos e técnicos administrativos da universidade. Tudo isso não poderia estar expresso em um questionário. Logo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de compreender a sua percepção e visão de mundo, em especial, sobre seu trabalho e relações dentro do campus Dom Delgado.

5.3 “*Parece que a gente não tá ali*”: a fala dos invisíveis do campus

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 10 serventes de limpeza que trabalham no Centro Pedagógico Paulo Freire, no campus Dom Delgado da UFMA, no mês de abril de 2021, sendo feitas as devidas apresentações e posteriormente, realizadas as conversas de forma privada com os entrevistados.

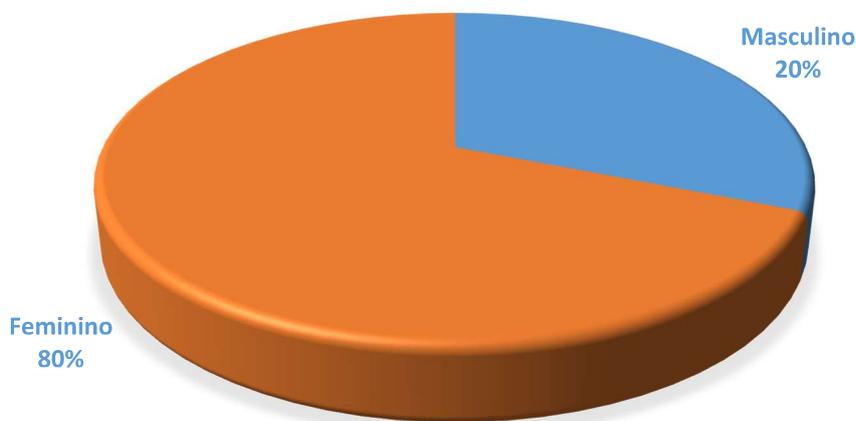
Com base nas notas e transcrições das entrevistas, foi gerada a nuvem de palavras abaixo, que ilustra a frequência dos termos de acordo com o seu tamanho no Gráfico 16 (página seguinte), ou seja, quanto maior a palavra, mais ela foi citada na fala dos entrevistados, no qual se destacam vocábulos como UFMA, alunos, professores, banheiro, gente, limpar, prédio, chove, farda, feminino, água, família, casa, roupa, serviço, dentre outras.

Gráfico 16 – Nuvem de palavras das entrevistas



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 17 – Sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Dos 10 entrevistados, 2 são do sexo masculino e 8 são do sexo feminino, conforme Gráfico 17, representando assim como no Gráfico 4, a maior presença de mulheres em funções relacionadas à limpeza e conservação, herança histórica da divisão de tarefas da época da escravidão no Brasil, assim como na função da mulher na sociedade, conseguindo se emancipar, parcialmente, do trabalho doméstico para ocupação de seu espaço no mercado de trabalho em outros segmentos, que não os da limpeza e do cuidado.

Como reflexo dessa questão, tem-se que das 8 entrevistadas do sexo feminino, 6 trabalharam como doméstica “em casa de família”, antes de trabalharem como servente de limpeza na UFMA, no campus Dom Delgado. Analisa-se que todas falaram que preferem o atual trabalho, já que o ofício de doméstica é mais pesado e que “*em algumas casas, as pessoas não confiam na gente*” (Entrevistada 6). A Entrevistada 5 ainda ressaltou algumas situações: “*a gente escuta muitas ‘coisa’ que não quer escutar*”, “*era muito humilhação*”, “*tinha que acordar muito cedo*”. Foi ressaltado ainda pelas entrevistadas da vantagem de que hoje têm seus direitos trabalhistas assegurados como empregada terceirizada da limpeza, algo distinto da época de empregada doméstica, das quais muitas não tinham carteira de trabalho assinada pelo empregador, assim como horários regulares de entrada e saída e outros direitos que a Lei²⁹ prevê.

Com base nesses dados, é relevante destacar dois paradigmas sociais. O primeiro, da humilhação vivida por esse tipo de profissional relacionado à limpeza e conservação, sejam domésticas, serventes, garis, dentre outros, algo conexo às questões históricas e culturais, que por sua vez, endossa o fenômeno da invisibilidade pública, como bem inferiu Costa (2013) e outros autores já citados nos capítulos iniciais deste estudo. E o segundo paradigma é a desvalorização desse tipo de trabalho, o doméstico, por exemplo, no qual milhares de empregadas dessa natureza não têm seus direitos trabalhistas assegurados como: carteira assinada, férias e descanso semanal remunerado, salário mensal de acordo com convenção e carga horária de trabalho respeitada, conforme Lei complementar nº 150, de 1º de junho de 2015.

Nessa perspectiva, no Brasil, em pleno século XXI, é comum ainda se deparar com episódios de empregadas domésticas que vivem em situação análoga ao trabalho escravo, como no caso noticiado em janeiro de 2021, no qual uma idosa de 63 anos de idade trabalhava há 41 anos para uma família na cidade do Rio de Janeiro (RJ) sem carteira assinada, salário e férias, conforme reportagem do site G1³⁰; e outro que foi pauta da revista eletrônica Fantástico³¹ da

²⁹ BRASIL. **Lei complementar nº 150, de 1º de junho de 2015**. Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico; altera as Leis no 8.212, de 24 de julho de 1991, no 8.213, de 24 de julho de 1991, e no 11.196, de 21 de novembro de 2005; revoga o inciso I do art. 3º da Lei no 8.009, de 29 de março de 1990, o art. 36 da Lei no 8.213, de 24 de julho de 1991, a Lei no 5.859, de 11 de dezembro de 1972, e o inciso VII do art. 12 da Lei no 9.250, de 26 de dezembro de 1995; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp150.htm Acesso em: 15 abr. 2021.

³⁰ G1. **Idosa é resgatada em situação análoga à escravidão no Rio**. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2021/01/28/forca-tarefa-resgata-idosa-em-situacao-analoga-a-escravidao-no-rio-patroes-nao-pagaram-salario-por-41-anos-diz-superintendencia.ghtml> . Acesso em: 18 abr. 2021.

³¹ G1. **Mulher é libertada em MG após 38 anos vivendo em condições análogas à escravidão**. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2020/12/20/mulher-e-libertada-em-mg-apos-38-anos-vivendo-em-condicoes-analogas-a-escravidao.ghtml> . Acesso em: 18 abr. 2021.

Rede Globo, exibido em 20 de dezembro de 2020, que apresentou a situação degradante que vivia uma mulher de 48 anos, trabalhando há 38 anos para uma família no município de Patos de Minas (MG), não recebendo salário ou qualquer direito e totalmente reclusa. Notícias que retratam tais realidades, infelizmente, não são casos isolados no país, mas ocorrem tendo por base a invisibilidade pública e a humilhação.

Há também casos em que elas são “tidas como da família”, e por isso, não têm qualquer direito. Frequentemente, acontece da “madame” da cidade grande mandar buscar no interior uma “menina”, ou “piquena” (gíria local maranhense), para estudar na capital, e esta assumir todas as atividades domésticas da casa: limpar, lavar, passar, cozinhar, ser babá, cuidadora de idosos, dentre tantas outras atividades pesadas, de domingo a domingo, sem feriados ou dias santos, alimentando-se do “resto” da comida, após as refeições dos patrões, recebendo “presentes” como roupas e calçados usados da patroa ou filha mais velha da família, devendo ainda ser grata por tudo isso.

Outros entrevistados revelaram, que antes do atual emprego, desempenharam o ofício de camareira de motel, motorista, padeiro e no setor de alimentos. O entrevistado que foi padeiro informou que mudou de emprego para ter mais qualidade de vida e tempo para a família, já que trabalhava de domingo a domingo, praticamente, acordando na madrugada, enquanto hoje tem horário fixo de entrada e saída, neste trabalho na UFMA, de segunda a sábado.

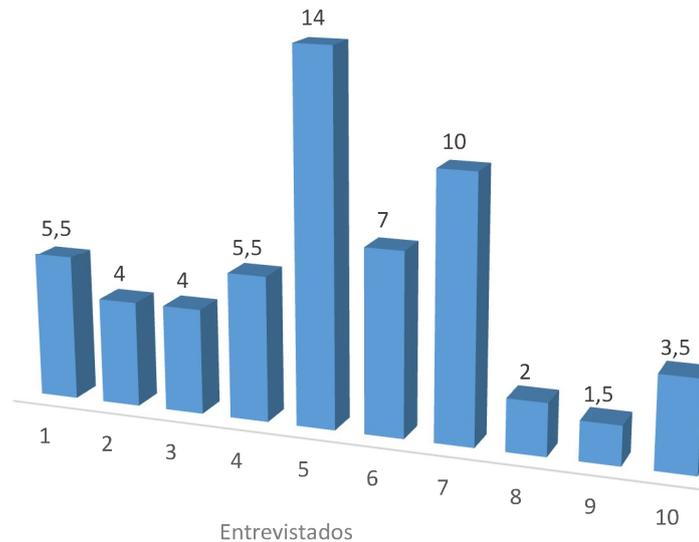
Sobre o tempo que já estão trabalhando no campus Dom Delgado da UFMA, dos 10 entrevistados, destaca-se o Entrevistado 5, que já tem 14 anos de trabalho na instituição como servente de limpeza, passando e sendo admitido por várias empresas, vencedoras das licitações, assim como o Entrevistado 7, que tem 10 anos nessa função no campus. Os mais recentes no Centro Pedagógico Paulo Freire são os Entrevistados 8 e 9, um com 2 anos de serviço na UFMA e outro com 1,5 ano, respectivamente, conforme ilustrado no Gráfico 18.

Em análise do Gráfico 18, encontra-se uma média de 5,7 anos de trabalho como terceirizado da limpeza no Centro Pedagógico Paulo Freire, na UFMA, o que é tempo suficiente para conhecer, viver, saber e participar das histórias e memórias administrativas da instituição. Apesar de fazer parte de uma empresa parceira da Universidade, um *stakeholder*³², um fornecedor de mão de obra terceirizada, a equipe que ali presta seu serviço está diariamente

³² *Stakeholder* em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN *apud* LYRA *et al*, 2009). *Stakeholder* inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (SAVAGE; NIX; WHITEHEAD; BLAIR *apud* LYRA *et al*, 2009). Ao negligenciarem esses grupos, algumas empresas já foram devastadas ou destruídas (TAPSCOTT; TICOLL *apud* LYRA *et al*, 2009). LYRA, M. G. *et al*. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **Revista de Administração Contemporânea RAC**. Curitiba, v. 13, Edição Especial, Jun. 2009.

vivenciando o ambiente organizacional, seus processos, convivendo com seus principais agentes (professores, alunos e técnicos administrativos) e, o principal, são conhecedores dos *gaps* (lacunas) de tais processos, problemas cotidianos que, às vezes, são naturalizados por aqueles agentes dentro do campus.

Gráfico 18 – Tempo de serviço (anos) dos entrevistados na UFMA



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Considerando que o trabalho tem uma função social relevante e determinante, em alguns aspectos, quando se fala de identidade e identificação com grupos e classes sociais, foi indagado junto ao grupo entrevistado sobre informações que clareiam sua percepção quanto ao trabalho de servente de limpeza na UFMA. Foi destacado nas falas deles que gostam do trabalho, principalmente, por receber seus salários em dia e que encontram flexibilidade junto aos supervisores, sentindo-se valorizado (Entrevistado 1) e que se sente à vontade no trabalho (Entrevistado 2). Já o Entrevistado 3 destacou que “*vai levando*”, já que se sente valorizado, mas deveria haver maior reconhecimento financeiro, enquanto que o Entrevistado 4 falou que o ambiente é bom com os “*colegas de farda*” e ainda que “*A gente praticamente mora aqui, porque vai em casa só dormir, então a nossa convivência do dia a dia é com eles*”.

Ainda sobre a percepção do seu trabalho, outro entrevistado informou que gosta de trabalhar, vai fazendo devagar o serviço e que tem liberdade de fazê-lo: “*aqui nesse prédio, eu sou da idade dele, vai fazer, se não me engano, 9 anos que eu ‘tou’ nele, porque logo que inaugurou eu fui a primeira a chegar aqui nesse prédio*” (Entrevistado 5). Cabe ressaltar a fala que remete ao orgulho da profissão: “*valorizo meu trabalho porque é o meu sustento, o que tenho tirei daqui*” (Entrevistado 6). Esse entrevistado ainda disse que o trabalho é tranquilo e só fica “*mais pesado, quando tem eventos no Paulo Freire*”.

Ainda sobre a percepção acerca do trabalho exercido na UFMA, o Entrevistado 7 destacou que gosta de trabalhar lá, pois tem os seus direitos assegurados e que a relação com a equipe de farda é boa. Contudo, há o problema de tirar água quando chove (problemas do telhado e do prédio): *“eles vêm e ajeitam, mas chove e é a mesma coisa”*.

A partir da declaração anterior, ressalta-se tal problema do telhado do Centro Pedagógico Paulo Freire foi citado por todos os 10 entrevistados. A situação ocasiona alagamentos em vários pontos do prédio, conforme Fotos 2 e 3, o que influencia diretamente nas rotinas de trabalho da equipe, gerando retrabalho e até problemas com a comunidade universitário, conforme fala do Entrevistado 10: *“eles querem que vá tirando logo, mas tem que esperar a chuva passar”*.

Fotos 2 e 3 – Centro Pedagógico Paulo Freire



Fonte: Autor (2021)

Verificou-se, presencialmente, os problemas ocasionados pela chuva em um dos dias que se esteve no Paulo Freire para a realização das entrevistas. Nessa data, choveu praticamente o dia todo, alagando o salão de entrada no prédio e o terceiro andar diversas vezes (ver fotos 2 e 3), fazendo com que, após o cessar das chuvas, o servente de limpeza tenha que escoar a água e enxugar o piso. Só que se chove várias vezes, da mesma forma, várias vezes são necessários tais serviços, impossibilitando e/ou atrasando a rotina de trabalho desses empregados, é o que se chama popularmente de *“se enxugar gelo”*.

Outro problema relatado por um entrevistado é de ser tirado do seu posto de trabalho no Paulo Freire com suas tarefas cotidianas e realocados no Centro de Convenções, por exemplo, quando há eventos, o que acarreta sobrecarga dos demais, pois estes assumem as atividades da pessoa realocada para outro prédio.

Já sobre as relações entre os serventes de limpeza do Paulo Freire e professores que ali trabalham, o Entrevistado 1 informou que tem ótimas relações com esses profissionais, e também com alunos, citando até nomes de alguns, mostrando uma certa intimidade. O Entrevistado 2 relatou ter uma convivência boa com alunos e professores, contudo delatou o caso de estar limpando um banheiro quando colocou um cesto na porta para sinalizar, mesmo assim, um professor quis entrar para usar. O profissional de limpeza solicitou que ele usasse outro, contudo o professor indignado, chutou a lixeira e entrou no banheiro. O Entrevistado 3 também endossou o relato do Entrevistado 2, o caso do cesto chutado por um professor, acontecimento de grande repercussão entre o grupo de serventes da limpeza, mas que não teve nenhum tipo de providência administrativa por parte da UFMA. O Entrevistado 4 aborda os problemas cotidianos da relação com os professores do prédio e faz um desabafo:

Porque às vezes a gente “tá” limpando, certo que a gente “tá” aqui pra limpar! É o nosso trabalho, a empresa contratou a gente pra limpar, mas aí não tem aquela compreensão da gente “tá” limpando, e eles “esperar” um pouco: eles querem entrar... tem professor que já chutou lixeira, não aconteceu comigo, mas aconteceu com uma colega. Professor chutar lixeira: porque ela botou na porta do banheiro, porque a gente termina de secar, mas por mais que a gente seque não fica totalmente, aí corre o risco da pessoa entrar e escorregar, aí a gente sempre coloca a lixeira um pouco pra secar, aí ele chegou e empurrou a lixeira pra dentro e às vezes tá molhado alguma coisa dentro do banheiro, às vezes, tá vazando, e a gente não tem como passar o dia todo dentro do banheiro limpando, secando água de um banheiro que “tá” quebrado. Às vezes, o professor acha molhado e sai reclamando, eles não dão descarga em vaso, às vezes, a gente termina de limpar, mas eles não dão descarga e é esse tipo de coisa que acontece, um pouco mais de educação e compreensão da parte deles.

Com base na fala do Entrevistado 4, percebe-se mágoas quanto a valorização do trabalho do profissional da limpeza pelos professores, assim como atos de humilhação e constrangimento desses empregados terceirizados, pois não se espera tal tipo de comportamento provindo de um agente da universidade, no caso, professores, que possuem o mais alto grau de educação formal (normalmente, pós-doutores e doutores), que são vetores na formação de alunos dentro do centro de ensino, não só em âmbito profissional, mas também como seres humanos e cidadãos. A estranheza a esse tipo de situação, é o que leva a sua naturalização dentro do meio acadêmico como também demonstrado nas pesquisas de Assunção (2011), Costa

(2013), Diogo (2005) e Souza (2011). A fala do Entrevistado 4 demonstra uma relação de poder entre senhor e vassalo, na qual o mais forte manda indiscriminadamente e o mais fraco deve obedecer sem questionar e de cabeça baixa, conforme discutido no subcapítulo 3.2.

Outro aspecto que merece destaque é que na fala do Entrevistado 4, profissional da limpeza com seu Ensino Médio completo, há um apelo ao professor Doutor de sua convivência por mais educação e compreensão. Questiona-se o que está equivocado na estruturação da educação e seu modelo de ensino, assim como nas relações entre os homens, para se encontrar situações desse tipo, das quais umas pessoas valem mais e outras valem menos, umas são cheias de diretos e outras não têm algum, umas nascem com futuro e outras sempre estarão predestinadas a ficar no mesmo lugar: uma espécie de penumbra, já contextualizada no início deste trabalho.

O Entrevistado 4 informou mais quanto as situações cotidianas que atrapalham na relação com professores, casos que requerem um pouco mais de empatia para com outro, assim como mais respeito e consideração com o ser humano e seu trabalho:

Já teve professor que eu “tava” secando umas salas de aula, porque essas salas todas elas molhavam, agora que não “tá” molhando porque eles deram um jeitinho nelas. E a professora queria que eu saísse de uma sala que eu “tava” limpando, que o professor “tava” na porta esperando, para que eu secasse essa sala bem aqui. Era a 302 que eu “tava” secando, pra eu entrar na 305, pros alunos não cair. Não tem condição pr’uma pessoa só de manhã pra ficar secando 10 salas. Então, eles são um pouco incompreensíveis, sabe, eu acho. Mas já teve várias vezes, não foi uma nem duas, já várias vezes, eles não entendem, porque a gente é só uma, só tem 2 mãos, não pode fazer tanta coisa ao mesmo tempo, e não há compreensão por parte deles. Por exemplo, a gente vai atrás de um ar-condicionado para ligar, eles olham no corredor e não olham a gente, às vezes a gente “tá” no banheiro, aí eles vão lá na administração do prédio pra reclamar da gente e não é assim, eles têm que procurar também.

O problema do prédio que quando chove fica alagado é conhecido por todos: serventes da limpeza, professores, alunos e técnicos administrativos. Contudo, no dia a dia, esse problema corriqueiro no período de chuvas é relativizado na percepção dos professores, quando exigem providências tempestivas e paliativas por parte dos serventes, desconsiderando seu limite físico na execução das tarefas e o ser humano que está por trás daquela farda. Todavia, observa-se o antagonismo nessa relação, já que sem o trabalho do profissional da limpeza não é possível o trabalho a contento do professor, pois este necessita de um ambiente limpo e salubre para dar suas aulas e realizar suas atividades pedagógicas. Contudo, percebe-se que se está tudo limpo e satisfatório, ocorre o silêncio, visto que é mera obrigação do contratado. Mas se as salas de aula ou banheiros estão sujos, o auditório e corredores estão ainda molhados, e se o ar-

condicionado não está ligado, independentemente das razões ou circunstâncias, esses profissionais da limpeza são cobrados, advertidos e até humilhados.

Esses acontecimentos atrapalham nas relações entre serventes de limpeza e professores, e por consequência, em sua comunicação. No entanto, muitos entrevistados falaram que têm contato com professores e que se comunicam, se cumprimentam e interagem entre si, criando certos vínculos, conforme relato do Entrevistado 4:

“Tem o professor Fernando, professor Zé Reinaldo, que a gente conhece, professor Ivo, professora Valéria, esses professores que chegam e dão bom dia, boa tarde, a gente acaba tendo aquela afinidade e sente falta, a gente sente falta da convivência com eles, eu digo pros alunos vocês me ‘estresso’ todo dia, mas eu ‘tô’ com saudades de vocês.”

O Entrevistado 5 ainda ressaltou que *“tem até uns (professores) que gostam até muito de mim, por onde a gente se encontra, a gente conversa comigo, pergunta como eu ‘tô’, como tá minha família.”*. O Entrevistado 6 relatou que tem professores que o conhecem pelo nome, fato este que se sabe ser de extrema importância para a comunicação e nas relações sociais, valorizando a identidade de cada um, em contramão da invisibilidade pública e cegueira psicossocial.

Vários dos entrevistados relataram que quando buscam interagir com um professor através de um cumprimento, como um bom dia, ou seja, um diálogo de forma ativa, não obtêm resposta. Há também informações de que professores não se dirigem de forma espontânea aos serventes de limpeza, só quando necessitam de algo. Tal fato corrobora com a invisibilidade social desses sujeitos, já presente nas entrelinhas da fala do Entrevistado 10: *“quando pedem informação (os professores) passa percebido (os serventes), se não passa despercebido (os serventes).”* Logo, a referência a ser percebido ou não está relacionada a estar invisível ou não pelos professores, em uma relação, frequentemente condicional, que só há o diálogo, a comunicação, quando eles necessitam da informação, ajuda ou o trabalho dos profissionais da limpeza.

Nesse contexto, verifica-se uma relação que comunica o lugar de fala de cada um, no qual os entrevistados estão situados abaixo dos professores por uma série de determinantes institucionais, sociais e culturais, como bem abordou Bourdieu (*apud* SANTOS, 2015), já citado anteriormente. Não são regras escritas ou faladas, mas que estão visivelmente expressas na cultura organizacional da UFMA: uma hierarquia de valor, de acordo com a função de cada um, que reforça a invisibilidade pública e a falta de comunicação fluída e mais humana entre seus agentes.

Com foco nos alunos que estudam no Paulo Freire, foi informado pelo Entrevistado 1 que tem ótimas relações com esse público, inclusive sendo destacado que já teve seu nome na parte de agradecimentos em uma monografia de uma estudante. No momento da fala do Entrevistado 1, percebeu-se uma emoção e orgulho daquele acontecimento. A partir da comunicação estabelecida e das relações criadas a partir disso, criando vínculos e uma comunhão de ideias, o fato do nome da profissional estar nos agradecimentos de um trabalho de conclusão de curso de uma universitária é ato concreto de Reconhecimento, conforme os pensamentos de Axel Honneth (2004), ou seja, é legitimada a sua identidade, superando os estigmas sociais impostos trazidos pela invisibilidade pública e cegueira psicossocial.

Destarte, percebe-se que a comunicação em uma perspectiva mais humana é investimento salutar para minimização de tais problemas e que cumprimentos e palavras de cortesia são essenciais para a construção e manutenção de relações entre tais sujeitos. É o que se destaca nas falas a seguir: *“há alunos que conversam com a gente, me conhecem, chamam pelo nome ou por tia.”* (Entrevistado 6); *“tem alunos que me conhecem, falam comigo, mandam mensagens. Até hoje manda mensagem dizendo que ‘tão’ com saudade: a Lia, a Daiane, o Marcelo, esses daí a gente ‘se fala’ frequentemente.”* (Entrevistado 4). Nestes trechos, percebe-se certa intimidade e que mesmo com a pandemia a comunicação via aplicativos de mensagens e redes sociais continuam. São esses tipos de relacionamento com base no vínculo e no afeto que fortalecem a comunicação e o engrandecimento dos que comunicam.

Há também falas que levam a situações de inércia nas relações com os alunos, nas quais o entrevistado prefere se manter desaparecidos: *“com os alunos é tranquilo, nunca tive o que dizer deles e acho que eles de mim, porque sou toda na minha. Se eles me dão bom dia eu dou bom dia, às vezes, eu dou ‘bom dia!’, se ele responder bem, se ele não responder pra mim ‘tá’ tudo bem, do mesmo jeito.”* (Entrevistado 5).

Todavia, situações antagônicas às supracitadas também foram relatadas. O Entrevistado 2 disse que as suas relações com professores, alunos e técnicos é só de *“bom dia”*, mas que já viveu situações que não responderam ao seu cumprimento, em especial, professores, que deveriam dar o exemplo. Já o Entrevistado 3 citou alguns casos que há pessoas, em especial, alunos que querem *“esnobar o pessoal, olham quem trabalha como se fosse de uma classe inferior”*. O Entrevistado 5 desabafou quando é ignorado pelos alunos em um cumprimento, pois há um ou dois mal-educados: *“eu fico muito chateada, porque eu sou da limpeza e ‘tô’ sendo mais educada do que um estudante universitário”*. O Entrevistado 6 descreveu que acontece de dá bom dia e não responderem, mas que são poucos alunos que fazem isso, contudo ameniza tal comportamento: *“acho que é normal, os alunos estressados, dou bom dia e faço a*

minha parte.” O Entrevistado 8 também naturaliza tal atitude: “mas a gente nem liga mais, a gente não sabe o problema que a pessoa ‘tá’ passando.”

As falas supra remetem a ressentimentos e dor, já que são invisibilizados pelos alunos, nesses casos, sendo colocados no lugar que a sociedade já definiu há tempos por causa de seu trabalho. No entanto, com um sistema de regras implícitas, a naturalização de tais comportamentos é aceita de forma passiva pelos entrevistados, já que são a parte mais fraca nas relações de poder dentro da UFMA, terceirizados da limpeza, que vivem situações desagradáveis que outros públicos da universidade não passam, certamente.

Sobre essas relações, o Entrevistado 4 assim relatou:

E com os alunos nunca deixa de ter alguma coisa, e professores também. Às vezes a gente “tá” lavando banheiro e professor chega aqui e vai no banheiro. Aluno quer entrar, a gente tem que reclamar, porque se a gente “tá” lavando o banheiro e coloca uma placa identificando que o banheiro tá molhado: então se eles querem entrar e ando pra cá, eles vão chamar a gente a atenção, não é verdade? Ai, eles sempre vêm pra cá batendo. Eu acho que em relação ao dia a dia é melhor com nossos colegas de farda do que com professores e alunos, porque têm muitos que não entendem, sabe, que não entendem o lado da gente, que a gente tá lavando, que não pode pisar, vai entrar, vai cair. Mas não são todos, os alunos do CA, eu me dou bem com todos, mas têm uns, sempre têm uns...

Os conflitos com professores e alunos ocasionados pela limpeza de banheiros foram citados por vários serventes, sempre traduzindo sentimentos de frustração e desrespeito para com o trabalho deles, conforme também exposto pelo Entrevistado 5:

[...] “tava” limpando o molhado e a pessoa chegar e dizer: “ah! Eu vou entrar!” “Olha tá molhado, eu ainda ‘tô’ limpando. Ainda tem outro banheiro pra limpar. Aguarde só um pouquinho ou então vá no próximo”. “Não que eu vou usar é esse aqui!” E vai entrando. Ai, o que eu fico chateada assim é que como o banheiro “tá” molhado, se ela escorrega, eles vão querer culpar eu. Então, nisso eu fico muito chateada, porque às vezes eu boto ali na porta do banheiro, boto o cesto, boto tudinho, pra justamente pra ninguém entrar, mesmo assim eles “passo” por cima e vai entrando. Não são todos: é uns dois que faz isso.

O mesmo entrevistado ainda contou mais um caso de problemas com aluno devido à limpeza dos banheiros:

Teve uma, acho que ela é aluna, ela é de administração, ela é deficiente. Por ela ter a deficiência, que ela anda assim, meio puxando, né. O banheiro “moiado” e ela chegou e disse: “olha eu vou usar isso aqui porque eu tenho direito e sou deficiente”. “Olha, eu sei que a senhora é deficiente e tem direito, mas o banheiro ‘tá moiado’, tá cheinho de sabão, água sanitária, os ‘vazo’ ‘tá’ tudo sujo, ‘cabei’ de botar produto nas ‘borda’ do vaso”. Não, que ela ia entrar assim mesmo, porque ela tinha direito, porque era deficiente. Ai,

eu só fiz assim pra ela, e saí, fiquei até do lado de fora, e ela foi. Aí, eu pergunto, se, porque ela puxava assim da perna, aí se ela escorrega. Aí, ia dizer que não me avisou.

O Entrevistado 5 se mostrou insatisfeito com esse problema, já que finalizou que: *“a hora da limpeza é a hora da limpeza. Se tivesse sujo, eles iam reclamar porque ia usar o banheiro sujo. Como ‘tava’ limpando, ela queria porque queria entrar assim mesmo no banheiro.”* Em complemento, o Entrevistado 6 relatou que: *“acaba de limpar e acham que não está limpo”* e que *“os alunos não esperam terminar a limpeza do banheiro, se cair não me responsabilizo.”* O Entrevistado 7 falou que limpa os banheiros, mas os alunos entram mesmo com a placa de identificação, e que se eles caírem não é responsabilidade dele. O Entrevistado 8 também expõe situação semelhante: *“‘tô’ limpando o banheiro e alguém entra, eles não respeitam a placa; ‘tô’ secando e querem entrar; já aconteceu d’eu limpar, a pessoa entrar, sujar e eu ter que limpar de novo.”*

Esses sentimentos de desvalorização do trabalho e das pessoas que os fazem são reflexo de sistema social complexo que é sobrepujado pela invisibilidade pública e cegueira psicossocial, conforme já discutido nos capítulos iniciais. Contudo, além do desrespeito para com aqueles profissionais, surgem episódios de desconfiança, já que o Entrevistado 6 relatou que *“uma aluna perdeu não sei o que e foi na administração. O supervisor disse que eu era de confiança. Depois ela achou e pediu desculpas.”* E finaliza: *“quando acho algo, eu entrego logo para a administração.”* Nesse caso em tela, verifica-se uma suposta acusação direta sem provas, na qual o principal suspeito é o servente de limpeza, alvo fácil que já vive com esse tipo de preconceito todos os dias devido ao seu trabalho e posição na sociedade.

A falta de compreensão e reconhecimento da pessoa e de seu trabalho são munições afiadas para o avanço da invisibilidade pública na sociedade e nas organizações. Além dos paradigmas já apresentados nos capítulos iniciais, verificam-se problemas pontuais que refletem na motivação desses profissionais e como eles se sentem no seu local de trabalho, assim como se relacionam e se comunicam com professores, alunos e técnicos administrativos da UFMA.

Nesse quesito, o Entrevistado 10 relatou que não conhece muito bem os alunos, embora aconteçam situações nas quais ele vai limpando e eles vão entrando, sem pedir licença: *“acho ruim, a gente ‘tá’ varrendo e o pessoal passa por cima do lixo.”* O relator ainda destaca que: *“teve situação da gente ‘tá’ em algum lugar e eles fingirem não ver a gente”*, fala esta que deixa nítida a sensação de ser invisibilizado ou estar invisível para os alunos. Ainda informa que *“tem situação deles fingirem não ver a gente, mas voltam e pedem informação se*

precisam”, algo que configura a cegueira psicossocial por parte dos alunos para com os serventes de limpeza. O fingir, como bem colocou o informante, é proposital, mesmo que seja subconsciente, fruto de estruturas sociais e culturais, que fazem como que a invisibilidade pública se perpetue no decorrer da história com classes menos abastadas e com funções laborais específicas, como é o caso dos empregados da limpeza.

Infelizmente, a descrição da sensação de estar invisível ou ser invisibilizado só é possível de forma real vinda daqueles que sentem na pele esse problema da invisibilidade pública. Imaginar uma pessoa que, para seu sustento e sustento da família, acorda antes da 5h, de segunda a sábado, pega ônibus lotados, sujeito a contrair o vírus da Covid-19 e levá-lo para dentro de casa, chega no trabalho, trabalho este cansativo, que requer força, energia e disposição, e todos os dias nessa rotina é ignorado pelos demais que trabalham ou estudam naquela instituição. Sentir que as pessoas viram a cara quando passam, abaixam os olhos, não lhes dirigem a palavra ou não respondem aos seus cumprimentos, ou até comunicam de forma não verbal o que pensam a respeito do seu trabalho e da sua pessoa: são olhares, gestos, afastamentos, dentre outras expressões que comunicam acerca de tal cegueira das pessoas que fingem não ver.

Mas como julgar sem conhecer realmente quem são aquelas pessoas e suas histórias de vida, seu nome, seus sonhos, de onde vêm e como chegaram ali, naquela função e o mais importante, o que as fazem únicas dentro da organização e como seres humanos? Torna-se uma relação paradoxal, que necessita de um olhar mais atencioso em âmbito social e dentro das empresas, em especial, pela comunicação em uma perspectiva mais humana.

Outro ponto destacável na coleta das falas dos entrevistados é a relação deles com os técnicos administrativos do Paulo Freire, das quais se pode dar ênfase ao Entrevistado 5 que relatou que *“tem funcionário de departamento que é um pouco difícil”*, pois acompanha a execução do serviço do servente de limpeza, sendo uma espécie de vigia, dando orientações e palpites, *“limpa bem aqui, e ali também”* (Entrevistado 5). Esse mesmo entrevistado informou que, às vezes, faz um cumprimento ao técnico, contudo não é correspondido. Logo, repete o cumprimento em voz alta para aí sim receber uma resposta e ser percebido pelo técnico administrativo, situação esta que remete a possível cegueira psicossocial desses servidores e a invisibilização dos serventes de limpeza naquele prédio.

No entanto, há relatos de boas relações entre os empregados da limpeza e os técnicos administrativos, nas quais se verifica tentativas de comunicação, assim como a criação de vínculos: *“os técnicos a gente já conhece, alguns me ‘chama’ pelo nome”* (Entrevistado 10). Esse profissional da limpeza afirmou que tem um bom convívio com a direção do Centro

Pedagógico Paulo Freire, mas se percebe uma linha de relações e comunicações frágeis, de modo geral, pautada pela relação de um mandar e o outro obedecer, mais uma vez em referência às situações de poder encontradas.

Em suma, considerando os dados coletados e a percepção dos empregados da limpeza das suas relações com professores, alunos e técnicos administrativos do Paulo Freire, analisa-se que os serventes possuem restrições para se comunicar e se relacionar com tais públicos da universidade haja vista a imposição social e cultural que lhe foi dada por causa do seu trabalho, ocasionando a sua invisibilização ou invisibilidade no âmbito organizacional. Tais comportamentos e valores não são expressos de forma verbal ou escrita, no que tange aos processos formais da organização, embora ocorra a perpetuação desse tipo de atitude de geração em geração, na sociedade, definindo o local de permanência e fala de cada um, deixando claros os limites entre os que mandam, têm o poder e são ouvidos e os que devem só obedecer, sendo invisibilizado e não têm o direito de fala, apenas ignorados pela sociedade em prol de seu sistema produtivos que é bom para poucos.

Nessa perspectiva, foram escutadas falas dos entrevistados que remetem ao cenário supra de normas e valores não formais “silenciosos” que fazem parte da cultura organizacional. O Entrevistado 6 disse que não recebeu orientação restritiva quando chegou para trabalhar na UFMA, mas sabe que tem que falar só o necessário. Já o Entrevistado 7 destacou que: “*por experiência de vida, fico na minha, sem muita conversa*”, mesmo não recebendo nenhum tipo de orientação restritiva de como se comportar e falar com as pessoas no ambiente universitário.

Da mesma forma, os informantes 8 e 9 também relataram que não foram orientados quanto ao que podiam ou não fazer ou falar com professores, alunos e técnicos. Todavia, é perceptível pela sua função no trabalho e na sociedade, assim como seu nível econômico e de educação formal, que os trabalhadores da limpeza se sentem inibidos a falar e se comunicar com a comunidade acadêmica, de forma geral, não possibilitando a criação de vínculos nessas relações. Isso tudo corrobora para a existência de “excessos” nos mandos e desmandos daqueles que são a parte mais forte nessa relação, como o caso de cesto de lixo na porta do banheiro, fazendo com que os serventes sejam silenciados, além de se tornarem invisíveis no campus.

Nesse caso, tem-se não só um dilema contratual com base em direitos e deveres trabalhistas, mas perpassa ao âmago de questões ética e deontológicas, assim como das relações do homem com sua individualidade convivendo em sociedade com respeito para com seus semelhantes.

Outro aspecto que chamou atenção foi sobre a farda de servente de limpeza (calça e camisa azul royal) e de como o uniforme tem um significado e valor na sociedade, assim como

o que é comunicado através do seu uso. De forma unânime, todos os entrevistados não usam suas fardas fora do campus e fora do horário de trabalho. Portanto, os 10 serventes do Paulo Freire saem de casa com roupa convencional, trocam de roupa e vestem a farda no vestiário do prédio. Caso necessitem sair da universidade, ou até mesmo ir a outro prédio ou centro do campus, na sua hora de almoço, eles trocam de roupa novamente. Ao retornar do almoço, vestem o uniforme de novo, usando-o até o final do expediente, trocando de roupa mais uma vez para poder pegar seu transporte e voltar para suas casas.

Nesse contexto, observa-se que apesar de se encontrarem falas como do Entrevistada 5: *“e é uma coisa que eu não tenho vergonha, de sair com a minha farda, que essa aqui que me ‘assustenta’, paga minhas contas, e então, eu não tenho vergonha”*; assim como de certa vantagem no uso do uniforme para ter acesso a serviços, como os de bancos: *“se for sem ela na Caixa, não entro, com ela, eles deixam ser atendido”*, há uma lacuna entre tais discursos e as práticas diárias, já que esse tipo de comportamento entre os chamados invisíveis é recorrente, conforme verificados nas pesquisas de Assunção (2011), Costa (2013), Diogo (2005) e Souza (2011).

Destarte, é comum verificar a troca de roupa entre a vida social e a vida laboral desses empregados como os da limpeza, segurança, copeiragem, dentre outros, já que o uniforme comunica e legitima a função que ocupam na sociedade e como isso transmite um discurso, assim como os que estão ao seu redor recebem tais mensagens que trazem consigo interpretações delineadas por preconceitos e estigmas socioculturais.

Enquanto que os invisíveis, em muitos casos, não se sentem “confortáveis” em usar seu fardamento em outros ambientes que não o de trabalho, há casos como os de profissionais da saúde com seus jalecos brancos que usam tais peça fora dos hospitais, clínicas e laboratórios, o que não é recomendado pela vigilância sanitária, mas que é comum, já que esses “Doutores” também querem, por outro lado, ratificar sua posição social através do seu trabalho. Todos são uniformes, a calça e camisa azul royal e o jaleco branco, embora haja um abismo entre a simbologia e o significado no seu uso diário dentro e fora das organizações. O uso do primeiro, apesar de ser em cor viva e chamativa, reforça a invisibilidade desses profissionais da limpeza, colaborando para esmaecimento da imagem que reflete a sua identidade, enquanto que vestir o jaleco branco fora do trabalho avigora um orgulho e imposição de sua posição social fora do âmbito organizacional a outros segmentos da sociedade pela relevância desses trabalhadores da saúde.

Por fim, acerca de sugestões de melhoria para o desenvolvimento de seu trabalho e suas relações com a comunidade universitária, três dos entrevistados ressaltaram da necessidade

da resolução definitiva dos problemas no telhado do Centro Pedagógico Paulo Freire, conforme detalhado anteriormente por eles, o que melhoraria visivelmente as suas rotinas de trabalho. O Entrevistado 4 endossa essa sugestão, assim como pede mais compreensão da comunidade acadêmica: *“primeiro eles ‘ajeitar’ essa molhadeira desse prédio e outra, ter mais compreensão da parte dos professores e dos alunos com a gente”*. Já o Entrevistado 3 colaborou com a sugestão de ser contratado mais gente para trabalhar, pois há uma sobrecarga quando tem alguém de férias, segundo o informante, fala esta que corrobora com a percepção do Entrevistado 5: *“se botasse mais funcionário seria bom também”*. Foi relatado pelo Entrevistado 3 ainda que acha muito ruim o horário vespertino-noturno que vai até 21h, e que fica perigoso o retorno para casa. O Entrevistado 10 elencou como sugestão que, quando houver prestação de serviço de outras empresas, a administração da UFMA e da empresa devem cobrar a limpeza por parte deles, pois fica tudo sujo e eles que têm que limpar.

Por conseguinte, com base na percepção dos entrevistados, serventes de limpeza do Paulo Freire, da Universidade Federal do Maranhão, observam-se várias lacunas que tocam em feridas históricas dentro do ambiente organizacional e da sociedade, de forma geral, que salientam questões que são necessárias para a reflexão sobre trabalhadores essenciais que são invisíveis no cotidiano, ignorados e até humilhados quando estão executando suas tarefas, mas percebidos somente quando há falha ou ausência de seu labor. A invisibilidade e a cegueira psicossocial, por si só, já são barreiras para a criação de uma comunicação em uma perspectiva mais humana, na qual são estabelecidos vínculos e possibilitando o reconhecimento daquele sujeito que ali está trabalhando, legitimando sua identidade como ser humano que não somente é força de trabalho, mas possuidor de uma história de vida e poder de fala.

Os desafios e abismos entre tais categorias são expressivos, no entanto, é indispensável “cutucar” essa ferida, questionar, pesquisar, ir a campo, coletar dados e expor tal realidade, como aqui neste trabalho, para que somente assim possa amadurecer esta discussão dentro da academia e na sociedade. Os invisíveis não são vistos e também são ignorados, conforme falas aqui expostas, distanciando-se de um cenário com uma comunicação que propicia o estabelecimento de laços e vínculos entre os que comunicam. Logo, é papel de cada um se mobilizar e pensar em formas de contorno e mudança desse tipo de situação aqui descrita, por meios de ações, contínuas ou não, como, por exemplo, com o plano de ação proposto, para que possam trazer à luz esses profissionais a partir da importância do seu trabalho, detendo um protagonismo, mudando a realidade de hoje, na qual são realocados como coadjuvantes no palco social, lá no fundo, quase na penumbra, invisibilizados e sem poder de fala.

6 PLANO DE AÇÃO “ESSENCIAIS *IN* FOCO”: O PRODUTO

Como se trata de uma pesquisa de um Programa de Mestrado Profissional em Comunicação, destaca-se nesta seção a apresentação do *produto* proposto como alternativa que poderá impactar positivamente na vida dos terceirados da limpeza do campus Dom Delgado na UFMA, assim como nas suas relações de comunicação com alunos, professores e técnicos administrativos. Tal proposta segue o viés de uma comunicação mais humana que incorpora “a dimensão cultural como algo essencial nos processos comunicativos e nas inter-relações entre as pessoas.” (KUNSCH, 2016, p. 56).

Logo, “é preciso pensar nas pessoas com as quais lidamos, no dia a dia, nos ambientes interno e externo.” (KUNSCH, 2016, p. 56). Portanto, como o foco nas pessoas e na perspectiva de fazer comunicação com e para as pessoas, valorizando as identidades dos sujeitos, considerando os resultados encontrados nesta pesquisa, além do acesso restrito ao público-alvo, já que os mesmos têm certo receio de se expor diante da comunidade acadêmica, assim como da permanência da situação pandêmica no mundo, o que ainda afeta diretamente no modo se relacionar das pessoas na vida social e no trabalho, foi considerado com alternativa viável como produto um Plano de Ação, denominado “Essenciais *in* Foco”, encontrado de forma detalhada no APÊNDICE D.

Para a construção do Plano de Ação foi utilizada a ferramenta conhecida com 5W3H, que é uma técnica de levantamento global recomendada para todas as etapas da análise e melhoria de processos. O nome 5W3H deriva de oito perguntas em inglês. São elas: *Who*, *Where*, *Why*, *What*, *When*, *How*, *How much* e *How many*. Assim, refere-se às perguntas Quem, Onde, Por que, O que, Quando, Como, Quanto custa e Quantos. Esta técnica pode ser utilizada tanto para análise de processos quanto para o planejamento de melhorias e é a forma mais simples para elaboração de um Plano de Ação.

Segundo Marshall Junior (2010), a 5W3H costuma ser usada no mapeamento e padronização de processos e estabelecimento de procedimentos associados a indicadores, facilitando o gerenciamento e a compreensão através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Logo, foram elencados em uma tabela (APÊNDICE D): o que será realizado, por que será feito, onde será executado, quando será realizado, quem será o responsável, como será feito, quanto custará e o quanto será feito (indicador).

O Plano de Ação proposto visa mitigar as percepções que indicam sensações de invisibilidade, desmotivação e sentimento de desvalorização de seu trabalho por parte dos

serventes de limpeza terceirizados, com base nos dados coletados, além de ter o objetivo de melhorar as relações entre terceirizados e a comunidade acadêmica, ou seja, professores, alunos e técnicos administrativos, proporcionando maior visibilidade e reconhecimento do trabalho daqueles empregados da limpeza no campus Dom Delgado da UFMA.

Contudo, para embasar o Plano de Ação e apresentar a realidade ambiental interna e externa, na qual o objeto pesquisado se encontra, foi necessário a estruturação de uma Matriz de Análise SWOT ou FOFA – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), que tem como função relacionar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, ou seja, de cruzar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da empresa. (CHIAVENATO, 2003).

Por fim, acredita-se que o sucesso organizacional está justamente atrelado ao processo cíclico de planejamento, execução, direção, controle e avaliação, no qual a comunicação organizacional tem papel estratégico. Neste caso específico, o público-alvo deste Plano de Ação são terceirizados da limpeza, que não fazem parte do público interno da Universidade Federal do Maranhão, contudo vivem e convivem diariamente com a comunidade acadêmica e contribuem de forma indireta para que a instituição possa exercer sua missão e chegue aos seus objetivos.

Nessa perspectiva, fala-se em um parceiro, que como foi apresentado, tem a percepção de que seu trabalho não é valorizado e sua pessoa não é percebida dentro do campus. Logo, são necessárias ações por parte da instituição para que esse cenário seja revertido e as relações entre o público-alvo e comunidade acadêmica melhorem, algo proposto no Plano de Ação “Essenciais *in Foco*”, encontrado no APÊNDICE D, pois não se pode deixar acomodar, sendo pertinente a elaboração de um planejamento flexível, coerente, viável e que atenda às necessidades dos seus diversos públicos organizacionais, tendo como parâmetro a melhoria contínua e a satisfação total dos parceiros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações com o passar do tempo vão construindo de forma ativa e/ou passiva características que lhe conferem singularidade perante as demais, fruto da interação tanto interna quanto com o ambiente, o que influencia diretamente em sua identidade e cultura. Cabe destacar que tal processo é produto também de fenômenos que acontecem dentro das organizações e na sociedade de forma geral, como é o caso da invisibilidade pública e cegueira psicossocial.

Nesse contexto, a cegueira psicossocial é uma “doença” que legitima o fenômeno da invisibilidade pública na sociedade como um todo, em especial, dentro das organizações. Isso faz com que muitas pessoas se tornem invisíveis pela função que exercem no trabalho, ou seja, segundo as pesquisas Assunção (2011), Costa (2013), Diogo (2005) e Souza (2011), sujeitos como garis, serventes de limpeza, seguranças, dentre outros, não são vistos no dia a dia dentro das instituições nas quais trabalham, sendo ignorados e/ou humilhados por muitos.

Em termos cronológicos, verifica-se que a invisibilidade pública é herança do período longínquo da história, marcado pela exploração e servidão, onde não havia nenhum tipo de apressado e olhar fraterno para com o outro, além da contribuição do paradigma no qual o trabalho e as relações entre os homens viraram uma espécie de *commodity* (RIFKIN, 2016).

Desse modo, a cegueira psicossocial é “doença” presente em grande parte da sociedade, deixando turva a visão desse grupo de pessoas perante os chamados “invisíveis” (COSTA, 2013). Tal enfermidade é causada por questão social existente na divisão de classes de caráter socioeconômico, assim como de fatores psicológicos e dos processos de humilhação e de reificação.

Todavia, pensa-se como alternativa para essa “doença” a comunicação não somente em uma perspectiva instrumental, mas sim como um processo mais humano, que propõe a construção de relações, que por sua vez, proporciona a criação de vínculos e afeto (SODRÉ, 2007).

À luz de Wolton (2011), na concepção de comunicação como um encontro, assim como Sodré (2007), se parte do princípio de que esse tipo de prisma permite o tratamento da cegueira psicossocial e, por consequência, da invisibilidade pública, minimizando seus efeitos, possibilitando não são a visualiza o desses sujeitos invisíveis, mas também de deixar de silenciá-los, escutando-os, algo essencial ao ato de comunicar: o diálogo entre os que comunicam.

Nesse sentido, de acordo com Axel Honneth (2004), o reconhecimento por meio da solidariedade é indispensável na comunicação em uma perspectiva mais humana, sendo uma forma de ver o sujeito não só como uma peça do processo produtivo de uma organização, espécie de invisível, mas sim como ser humano, atribuindo-o seu devido valor. O que está envolvido no ato de reconhecer é antes uma demonstração por meio do comportamento de uma atribuição de valor que equivale à inteligibilidade de pessoas, de forma pública e acessível (HONNETH, 2004).

Percebe-se que o reconhecimento, com base no autor supracitado, relaciona-se com a ideia de comunicação, em um nível qualitativo, segundo Adler e Towne (apud KUNSCH, 2010), possibilitando a quebra de paradigmas e uma ressignificação dos objetivos da comunicação organizacional.

Nessa perspectiva, observa-se o papel estratégico da comunicação organizacional mais humana, que possibilitará a minimização de problemas com a falta de foco em públicos não vistos e/ou ignorados dentro das empresas, assim como de permitir que tenham voz, que seja dada a oportunidade de fala aos invisibilizados.

Por fim, verificadas as questões presentes em relação ao poder e suas implicações nas oportunidades de fala, nas quais uns podem expressar suas opiniões e percepções e outros são suprimidos e excluídos desse processo de comunicação, fortalecendo assim as estruturas de poder dentro das instituições, é imprescindível ver e reconhecer outros públicos, que não os chamados estratégicos, como por exemplo os terceirizados da limpeza no campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão, que muitas vezes, pela função que ocupam, tornam-se invisíveis na organização, possibilitando conhecer melhor essas pessoas, escutando sua voz, sabendo mais sobre sua história de vida e visão de mundo.

Então, ao se usar “lentes” nas quais partem da premissa de uma comunicação mais humana, pode-se pensar em novas posturas nas formas de se comunicar, o que influenciará diretamente, a longo prazo, na identidade e cultura da organização, em combate à invisibilidade pública e cegueira psicossocial, algo desafiador na dinâmica social e econômica que se vive, mas necessária sua reflexão constante e mudança paulatina.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, C; LIMA, M. C. R. Política educacional do PROJOVEM urbano: uma revisão bibliográfica em relação à invisibilidade social. **Id on line – Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.13, n. 44, 2019.
- ARAÚJO, T. S; SILVA, E. R. R. da. O significado do trabalho para os garis: um estudo sobre a invisibilidade social. **Psicologia**. 2018. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1219.pdf> Acesso em: 20 jun. 2020.
- ASSUNÇÃO, D. (org.). **A precarização tem rosto de mulher**: a luta das trabalhadoras e trabalhadores terceirizados da USP. São Paulo: Edições Iskra, 2011.
- BACCEGA, M. A. Navegar é preciso: eixos teóricos-práticos da formação do gestor de processos comunicacionais. COSTA, M. C. C. (org.). **Gestão da comunicação**: projetos de intervenção. São Paulo: Paulinas, 2009.
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BALDISSERA, R. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Revista ORGANICOM**. São Paulo. v. 4. n. 7, 2007.
- BALDISSERA, R. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras**: estudos midiáticos, v. 10. n. 3, set./dez. 2008a.
- BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. SCROFERNEKER, C. M. A (org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008b.
- BALDISSERA, R. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significações. KUNSCH, M. M. K (org.). **Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BAUMAN, Z.; DONKIS, L. **Cegueira moral**: a perda da sensibilidade na modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília, DF: CAPES, UAB, 2010.
- BOURDIN, J. C. La invisibilidad social como violencia. **Universitas Philosophica**, n. 54, año 27, jun. 2010.

- CARDOSO, P. S.; SILVA, T. da; ZILMATH, S. C. Todo mundo olha, quase ninguém vê: a percepção de trabalhadores operacionais com relação à invisibilidade social de seus trabalhos. **Caderno Brasileiro de Terapia Ocupacional**, São Carlos, v. 25, n. 4, 2017.
- CARLI, A. A. de; COSTA, A. de B. da. Pela atenção ao comum: entrevista com Muniz Sodré. **Revista Intexto**, Porto Alegre, n. 40, set./dez. 2017.
- CARTA CAPITAL. **A uberização das relações de trabalho**: o modelo de trabalho é vendido como atraente e ideal, pois propaga a possibilidade de se tornar um empreendedor. 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/92requên/a-uberizacao-das-relacoes-de-trabalho/>. Acesso em: 3 abr. 2021.
- CELEGUIM, C. R. J.; ROESLER, H. M. K. N. A invisibilidade social no âmbito do trabalho. **Revista Científica da Faculdade das Américas**, ano 3, n. 1, 1º sem., 2009.
- CERTO, S.; PETER, P. J. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERVI, E. U. **Manual de métodos quantitativos para iniciantes em Ciência Política**. Curitiba: CPOP/UFPR, 2017.
- CERVI, E. U.; HEDLER, A. P. A. Métodos quantitativos na produção de conhecimento sobre jornalismo: abordagem alternativa ao fetichismo dos números e ao debate com qualitativistas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32, 2009, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, F. B. **Moisés e Nilce**: retrato biográfico de dois garís um estudo de psicologia social a partir de observação participante e entrevistas. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- COSTA, F. B. **Homens invisíveis**: relatos de uma humilhação social. São Paulo: Globo, 2013.
- COSTA, I. L. da. **Invisibilidade social e refugiados**: uma revisão da literatura. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.
- CRUBELLATE, J. M.; MACHADO, H. P. Organizações e ambiente organizacional: uma abordagem neofuncionalista. MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação pública. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais [...]**. Natal: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2008.

- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.
- DENCKER, A. de F. M. **Pesquisa em turismo**: planejamento, métodos e técnicas. 9. ed. São Paulo: Futura, 2016.
- DECOU, F.; NEVES, H. da R.; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012.
- DESLAURIERS, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Vozes: Petrópolis, 2010.
- DIOGO, M. F. **De balde a vassoura na mão**: os sentidos do trabalho para as mulheres que exercem suas funções no setor de limpeza e conservação em uma empresa prestadora de serviços em Santa Catarina. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- FRANCO, D. S.; FERRAZ, D. L da S. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, Epub Dec, v.17, nov. 2019.
- FERRUZZI, M. A. *et al.* Razões da terceirização de serviços em empresas de médio e grande porte. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 8, n. 4, out./dez. 2011.
- FRANÇA, V. V. O objeto e a pesquisa em Comunicação: uma abordagem relacional. LOPES, M. I. V. de; MOURA, C. P. de (org.). **Pesquisa em comunicação**: metodologias e práticas acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016.
- GALINDO, D. dos S. Comunicação e mercado: metamorfoses teóricas e práticas. KUNSCH, M. M. K (org). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.
- 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, 2017.
- GUEDES, E. N.; SILVA, M. da.; SANTOS, P. C. dos. Sociabilidade, tecnologia e diálogo: é preciso humanizar a comunicação. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015.
- GONÇALVES, J. L. Invisibilidade e reconhecimento: a construção da literacia moral em Pedagogia Social. **Cadernos de Pedagogia Social**, 2007.
- GONÇALVES FILHO, J. M. A invisibilidade pública. COSTA, F. B. **Homens invisíveis**: relatos de uma humilhação social. São Paulo: Globo, 2008.
- HONNETH, A. Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la "reconnaissance". **Revue du Mauss**, n. 23, 2004.

HONNETH, A. Reconhecimento ou redistribuição?: a mudança de perspectivas na ordem moral da sociedade. SOUZA, J.; MATTOS, P. (org.). **Teoria crítica no século XXI**. São Paulo: Annablume, 2007.

HONNETH, A. **Luta por reconhecimento**: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: Ed. 34, 2003.

KEMPER, M. L. C. Invisibilidade, identidade e laço social na contemporaneidade: sobre a exclusão nas esferas psíquica e social. **Cadernos de Psicanálise –CPRJ**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 29, jul./dez. 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. KUNSCH, M. M. K (org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. KUNSCH, M. M. K (org.). **Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

LIMA, J.C. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n. 1, 2010.

LIPOVETSKY, G. **A era do vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. Barueri, SP: Manole, 2007.

MARCHIORI, M. R. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. R.; VILAÇA, W. Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas: temas imbricados ou desarticulados? *In*: V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ABRAPCORP, 2011.

MARCONDES FILHO, C. **Comunicologia ou mediologia?**: a fundação de um campo científico da comunicação. São Paulo: Paulus, 2018.

MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MEIRELES, M. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MOREIRA, H; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para professor pesquisador**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MOURA, F. A.; ROCHA, L. L F. Memória e história: entrevista como procedimento de pesquisa em Comunicação. **Revista Comunicação Midiática**, v. 12, n. 2, maio/ago, 2017.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. KUNSCH, M. M. K (org.). **Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

NUNES, J. H. Dilemas identitários no mundo dos serviços: da invisibilidade à interação. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 16, n. 35, jan./abr. 2014.

PANTZIER, R D; SCHRODER, L. Ação de gestão de pessoas. LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D (org.). **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

PAULINO, A. D. Aspectos da invisibilidade social e saúde mental: um indivíduo sem rosto. **Revista Biosalus**, v. 2, n. 1, 2017.

PERUZZOLO, A. C. **A comunicação como encontro**. Bauru, SP: Edusc, 2006.

PORTO, J. **Invisibilidade social e a cultura de consumo**. Rio de Janeiro: PUC Rio Departamento de Artes e Design, 2006.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Vozes: Petrópolis, 2010.

RIFKIN, J. **Sociedade com custo marginal zero: a internet das coisas, os bens comuns colaborativos e o eclipse do capitalismo**. São Paulo: Makron Books, 2016.

SANTOS, E. R. dos. A nova Lei da terceirização – Lei n. 13.429/2017 - um cheque em branco ao empresariado. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região**. ano 13, n. 204, jun. 2017.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, n. 31, dez. 2016.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. SCROFERNEKER, C. M. A (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SERTEK, P. **Responsabilidade social e competência interpessoal**. Curitiba: Ibplex, 2009.

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SODRÉ, M. Sobre a episteme comunicacional. **Revista Matrizes**, n. 1, out. 2007.

SODRÉ, M. **A ciência do comum: notas para o método comunicacional**. Petrópolis: Vozes, 2014.

SOUZA, T. P. **Identidade e subalternidade: a construção da identidade de trabalhadores serventes de limpeza**. 2011. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAYLOR, J. R. Engaging organization through worldview. *In*: MAY, S. K.; MUMBY, D. K (ed.). **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

TOMÁS, J. C. de S. P. A invisibilidade social, uma perspectiva fenomenológica. *In*: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 6, 2008. Lisboa. **Anais** [...]. Lisboa: Universidade Nova Lisboa, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Brasília, DF: UnB, 2004.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ANEXOS

ANEXO A – Lista de atividades dos Serventes de Limpeza Terceirizados, conforme Edital do PREGÃO ELETRÔNICO Nº 021/2017, Anexo I – Termo de Referência, item 4

4. FORMA DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

4.1. Serviços de Limpeza e Conservação de Áreas Internas

4.1.1 DIARIAMENTE, UMA VEZ QUANDO NÃO EXPLICITADO.

- a) Remover, com pano, o pó das mesas, armários, arquivos, prateleiras, persianas, peitoris, bem como dos demais móveis existentes, inclusive aparelhos elétricos, extintores de incêndio, etc;
- b) Remover capachos e tapetes, procedendo a sua limpeza e aspirando o pó;
- c) Aspirar o pó em todo o piso acarpetado;
- d) Proceder a lavagem de bacias, assentos e pias dos sanitários com saneante domissanitário desinfetante, no mínimo duas vezes ao dia, nos locais de uso exclusivo administrativo e dos alunos 5 vezes ao dia, quando houver aula nos três períodos;
- e) Varrer, remover manchas e lustrar os pisos encerados de madeira;
- f) Varrer, passar pano úmido e polir os balcões e os pisos vinílicos, de mármore, cerâmicos, de marmorite e emborrachados;
- g) Varrer os pisos de cimento;
- h) Limpar com saneantes domissanitários os pisos, e outras áreas molhadas, no mínimo duas vezes ao dia;
- i) Limpar externamente os bebedouros elétricos e de coluna com produto saneante domissanitário desinfetante;
- j) Abastecer com papel toalha, higiênico e sabonete líquido os sanitários, quando necessário;
- k) Retirar o pó dos telefones e computadores com flanela e produtos adequados;
- l) Retirar o lixo duas vezes ao dia, acondicionando-o em sacos plásticos, removendo-os para containeres dispostos no local indicado pela Fiscalização do Contrato, dando o seu destino final;
- m) Realizar a separação dos resíduos recicláveis descartados nos locais indicados neste Termo de Referência, na fonte geradora, e a sua destinação às empresas, associações e/ou cooperativas dos catadores de materiais recicláveis nos termos da IN/MARE nº 01, de 19 de janeiro de 2010, ficando sob responsabilidade final da contratante acerca dessa destinação, nas localidades em que não houver associação ou cooperativa para esse fim.
- n) Limpar os corrimãos;
- o) Suprir os bebedouros com garrações de água mineral, adquiridos pela Administração;
- p) Executar demais serviços considerados necessários à 98 frequência diária;
- q) Varrer e passar pano com produtos adequados as áreas com pisos;
- r) Varrer e limpar as salas de aula, após cada término de turno de aula (matutino, vespertino e noturno), de acordo com as aulas de cada Campus.

s) Separar seletivamente e acondicionar os resíduos recicláveis gerados nos laboratórios para fins de destinação.

4.1.2 SEMANALMENTE, UMA VEZ, QUANDO NÃO EXPLICITADO.

- a) Limpar, divisórias e portas revestidas de fórmica, com produtos adequados.
- b) Lustrar todo o mobiliário envernizado com produto adequado e passar flanela nos móveis encerados;
- c) Limpar, com produto apropriado, as forrações de couro, tecido ou plástico em assentos e poltronas;
- d) Limpar e polir todos os metais, como válvulas, registros, sifões, fechaduras, etc.;
- e) Lavar os balcões e os pisos vinílicos, de mármore, cerâmicos, de marmorite e emborrachados com detergente, encerar e lustrar;
- f) Passar pano úmido com saneantes domissanitários nos telefones;
- g) Limpar os espelhos com pano umedecido em álcool, duas vezes por semana;
- h) Realizar a separação dos resíduos recicláveis descartados nos locais indicados neste Termo de Referência, na fonte geradora, e a sua destinação às empresas, associações e/ou cooperativas dos catadores de materiais recicláveis nos termos da IN/MARE nº 01, de 19 de janeiro de 2010, ficando sob responsabilidade final da contratante acerca dessa destinação, nas localidades em que não houver associação ou cooperativa para esse fim.

4.1.3 QUINZENALMENTE, UMA VEZ.

- a) Limpar, com produto neutro, portas, barras e batentes pintados à óleo ou verniz sintético;
- b) Vidros da face interna e das divisórias;
- c) Limpar atrás dos móveis, armários e arquivos;

4.1.4 MENSALMENTE, UMA VEZ.

- a) Limpar forros, paredes e rodapés;
- b) Limpar cortinas, com equipamentos e acessórios adequados;
- c) Limpar persianas com produtos adequados;
- d) Remover manchas de paredes;
- e) Limpar, engraxar e lubrificar portas, grades, basculantes, janelas de ferro (de malha, enrolar, pantográfica, correr, etc.);
- f) Proceder a uma revisão minuciosa de todos os serviços prestados durante o mês.
- g) Limpar todos os vidros (face externa), aplicando-lhes produtos anti-embaçantes;
- h) Coletar, transportar e destinar papel e outros resíduos recicláveis gerados nos laboratórios e demais dependências do CONTRATANTE para empresas recicladoras, cooperativas ou demais localidades determinadas pela Administração, ficando sob responsabilidade final da contratante acerca dessa destinação, nas localidades em que não houver associação ou cooperativa para esse fim.

4.1.5 ANUALMENTE, UMA VEZ QUANDO NÃO EXPLICITADO.

- a) Efetuar lavagem das áreas acarpetadas previstas em contrato;
- b) Aspirar o pó e limpar as luminárias;
- c) Limpar fachadas envidraçadas (face externa), em conformidade com as normas de segurança do trabalho, aplicando-lhes produtos anti-embaçantes.
- d) Lavar pelo menos duas vezes por ano, as caixas d'água e cisternas dos prédios, remover a lama depositada e desinfetá-las.

Para a limpeza dos reservatórios a contratada deverá:

- Fechar o(s) registro(s) da(s) coluna(s) de distribuição de água referente(s) ao reservatório. No caso de reservatório duplo, com dois compartimentos independentes, selecionar inicialmente aquele que é abastecido pelo reservatório inferior já limpo;
- Desligar o circuito do automático da bóia que comanda a bomba da instalação elevatória;
- Com o reservatório vazio, escovar as paredes e o fundo do reservatório com escova com cerdas de nylon ou piaçava e remover todo material desprendido. Pode ser utilizado esguicho de água nas paredes e no fundo e, nesse caso, as águas de lavagens devem ser descartadas através da tubulação de limpeza na galeria de água pluviais. A lavagem a jato pressurizada também poderá ser utilizada na execução desta etapa;
- Enxaguar todo o reservatório, lançando o resíduo através da tubulação de limpeza, na galeria de águas pluviais;
- Proceder à desinfecção do reservatório, pincelando as paredes e o fundo do reservatório com uma solução do desinfetante. Em seguida será restabelecido o abastecimento do reservatório, medindo o residual de cloro, que não deverá ser superior a 3,0 mg/l.
- Para a desinfecção dos reservatórios, a contratada poderá utilizar os seguintes produtos químicos: hipoclorito de sódio (10%); 100requência100 de sódio (2,5%); cal clorada (25%); hipoclorito de cálcio (70%).
- Quando constatada a infiltração de esgoto, deverá ser executada a limpeza e desinfecção do(s) reservatório(s) e da rede predial da seguinte maneira:

- Limpar o reservatório conforme descrito anteriormente;
- Terminado o procedimento de limpeza, restabelecer o abastecimento do reservatório;
- Adicionar uma solução desinfetante, de preferência durante o enchimento, para atingir um residual de cloro de 10,0 mg/l;
- Permitir um tempo de contato de 1 (uma) hora;
- Ligar a bomba da instalação elevatória e encher o reservatório superior;
- Abrir os registros de utilização do prédio, iniciando pelo pavimento inferior, para desinfetar a rede predial de distribuição de água (barriletes, colunas de distribuição, ramais e sub-ramais);
- Através de testes, acompanhar a redução dos residuais de cloro registrados durante o procedimento anterior, até atingir o residual máximo de 3,0 mg/l;

□ Com residual de cloro nos reservatórios igual ou menor que 3,0 mg/l, restabelecer o abastecimento do prédio.

A Contratada deverá elaborar cronograma de lavagem de reservatórios, com periodicidade semestral, e uma via deve ser entregue ao fiscal de contrato designado pela Universidade. As informações sobre os reservatórios dos Campi de Imperatriz, Grajaú e São Bernardo serão repassadas pelos Administradores dos respectivos Campi.

4.2. Serviços de Limpeza e Conservação Áreas externas

4.2.1 DIARIAMENTE, UMA VEZ QUANDO NÃO EXPLICITADO.

- a) Remover capachos e tapetes, procedendo a sua limpeza;
- b) Varrer, passar pano úmido e polir os pisos vinílicos, de mármore, cerâmicos, de marmorite e emborrachados;
- c) Varrer as áreas pavimentadas adjacentes/contíguas às edificações da UFMA;
- d) Retirar o lixo duas vezes ao dia, acondicionando-o em sacos plásticos, removendo-os para containeres dispostos no local indicado pela Fiscalização do Contrato;
- e) Recolher, diariamente, todos os resíduos dispostos nos containeres e na área de entorno destes, cuidando para que se sejam conduzidos obedecendo as normas de segurança e higiene até o destino final.
- f) Executar demais serviços considerados necessários à frequência diária.
- g) Realizar a separação dos resíduos recicláveis descartados nos locais indicados neste Termo de Referência, na fonte geradora, e a sua destinação às empresas, associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, nos termos da IN/MARE nº 01, de 19 de janeiro de 2010, ficando sob responsabilidade final da contratante acerca dessa destinação, nas localidades em que não houver associação ou cooperativa para esse fim.

4.2.2 SEMANALMENTE, UMA VEZ.

- a) Limpar e polir todos os metais (torneiras, válvulas, registros, sifões, fechaduras, etc.)
- b) Lavar os pisos vinílicos, cerâmicos, de marmorite e emborrachados, com detergente, encerar e lustrar;
- c) Retirar papéis, detritos e folhagens das áreas verdes;
- d) Executar demais serviços considerados necessários à frequência semanal.

4.2.3 MENSALMENTE, UMA VEZ.

- a) Lavar as áreas cobertas destinadas à garagem/estacionamento;
- b) Coletar, transportar e destinar papel, plásticos e outros resíduos recicláveis para empresas recicladoras, associações, cooperativas ou localidades determinadas pela Administração, nos termos da IN/MARE nº 01, de 19 de janeiro de 2010, ficando sob responsabilidade final da contratante acerca dessa destinação, nas localidades em que não houver empresa recicladora, associação ou cooperativa para esse fim.

- c) Apresentar relatório contendo inventário da destinação dos resíduos recicláveis apresentando valores arrecadados com a venda dos mesmos (quando for o caso), além de gráfico comparativo contendo o quantitativo por tipo de resíduo.
- d) Efetuar a capina e roçada, retirar de toda área externa plantas desnecessárias, cortar grama e podar árvores que estejam impedindo a passagem de pessoas.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Tabela de distribuição dos Terceirizados da Limpeza no campus Dom Delgado da UFMA / janeiro de 2021

| Localização no campus | Nº de terceirizados da Limpeza |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| CCSO | 14 |
| CCH | 19 |
| CCET | 19 |
| Paulo Freire | 14 |
| CCBS | 08 |
| CEB Velho | 08 |
| COLUN | 05 |
| Núcleo de Esportes | 07 |
| Áreas Externas | 03 |
| Castelão | 06 |
| Odontologia | 06 |
| Biotério | 04 |
| Farmácia | 04 |
| Pós CCET I | 02 |
| Pós CCET II | 02 |
| LBCT | 01 |
| Vermelho e Preto | 01 |
| Casa do Estudantes | 02 |
| Sufatante | 01 |
| LABOHIDRO | 02 |
| Empreendedorismo | 02 |
| Mestrado do CCBS | 02 |
| IEE | 01 |
| Pavilhão Tecnológico | 02 |
| LPQA | 01 |
| SESMET | 01 |
| Biologia | 04 |
| NTI | 02 |
| Mestrado em Políticas Públicas | 02 |
| TV UFMA | 02 |
| Rádio Universitária | 01 |
| Garagem | 01 |
| Almoxarifado Central | 02 |
| Gráfica | 01 |
| Área de Vivência | 02 |
| Biodiesel | 01 |
| Casa da Justiça | 01 |
| PRECAM | 03 |
| Herbário | 02 |
| Anatomia | 02 |
| TOTAL DE SERVENTES | 161 |
| TOTAL DE ENGARREGADOS | 08 |
| TOTAL DE SUPERVISORES | 01 |
| TOTAL GERAL | 170 |

APÊNDICE B – Questionário

**Pesquisa da Percepção dos Empregados Terceirizados da Limpeza
lotados no campus Dom Delgado da UFMA**

Questionário **SEM IDENTIFICAÇÃO** com objetivo de levantar dados para pesquisa do Mestrado em Comunicação da UFMA.

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Idade *

- 18 a 24 anos
- 25 a 39 anos
- 40 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Tempo de serviço terceirizado na UFMA *

- Até 1 ano
- De 1 ano a 3 anos
- De 4 anos a 5 anos
- Mais de 5 anos

Como você avalia suas relações com os PROFESSORES da UFMA? *

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

Como você avalia suas relações com os ALUNOS da UFMA? *

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

Como você avalia suas relações com os TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS da UFMA? *

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

No seu dia a dia, com qual frequência você conversa com os PROFESSORES da UFMA? *

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

No seu dia a dia, com qual frequência você conversa com os ALUNOS da UFMA? *

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

No seu dia a dia, com qual frequência você conversa com os TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS da UFMA? *

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Você já teve algum problema com os PROFESSORES da UFMA? *

- Sim
- Não

Você já teve algum problema com os ALUNOS da UFMA? *

- Sim
- Não

Você já teve algum problema com os TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS da UFMA? *

- Sim
- Não

- **Se você já teve algum problema com PROFESSORES ou ALUNOS ou TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS da UFMA, pode contar o que aconteceu?**

Muito Obrigado!

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas

- 1) Trabalha quanto tempo na UFMA?
- 2) Antes trabalhava com que?
- 3) Gosta de trabalhar aqui na UFMA? Quais as coisas boas e ruins?
- 4) Acha que o trabalho é valorizado pelas pessoas daqui?
- 5) Como é a relação com os colegas de farda?
- 6) E com professores?
- 7) E com os alunos?
- 8) E com os técnicos?
- 9) Já teve algum problema com um deles? Como foi que aconteceu?
- 10) Quando começou a trabalhar recebeu alguma orientação de como se relacionar com os demais?
- 11) Chega de farda ou troca aqui na UFMA?
- 12) O que você acha que poderia melhorar aqui no seu trabalho?

APÊNDICE D – Plano de Ação “Essenciais in Foco”

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO

PLANO DE AÇÃO



ESSENCIAIS IN FOCO

São Luís
2021

IDENTIFICAÇÃO

O problema da invisibilidade pública está presente em diversos espaços sociais atingindo várias profissões e trabalhadores, trazendo consequências marcantes na vida dessas pessoas, já que são ignoradas, não percebidas e desvalorizadas e, às vezes, até humilhadas em seus locais de trabalho.

Logo, conforme verificado neste estudo, não seria diferente no campus Dom Delgado da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), no qual foram encontradas percepções dos terceirizados da limpeza que refletem desmotivação, sentimentos de desvalorização de seu trabalho e principalmente, sensação de invisibilidade em determinados momentos, enfraquecendo suas relações com a comunidade acadêmica, ou seja, professores, alunos e técnicos administrativos.

Portanto, como produto desta pesquisa, algo material como proposta de mudança do cenário encontrado diante do objeto pesquisado, apresenta-se este plano de ação, de forma objetiva e sistemática, de fácil aplicabilidade e execução, denominado de “**Essenciais in Foco**”.

IDENTIDADE VISUAL

O nome “**Essenciais in Foco**” segue a premissa de valorização dos seres humanos, em uma perspectiva mais humana da comunicação, na qual põe em destaque a relevância do trabalho deles, já que se trata de atividade essencial: o serviço de limpeza e conservação.

Em relação à marca apresentada, figura abaixo, foi escolhida a cor azul em referência a cor da farda dos trabalhadores da limpeza, assim como o ícone ser humano (homem ou mulher) que vem de um plano de fundo em transparência, ou seja, invisibilidade, e a cada passo aproximado se torna mais evidente e nítido, até chegar ao primeiro plano, em destaque, “*in foco*”.

A ideia é solidificar esta marca nas inúmeras ações propostas do plano de ação a seguir, como forma de identificação com o público-alvo desta pesquisa, colocando-o em evidência, valorizando suas histórias de vida e trabalho na UFMA. É quebrar paradigmas estabelecidos, destacando não a vassoura e o balde, mas sim quem eles são, o que pensam e sentem no campus Dom Delgado.

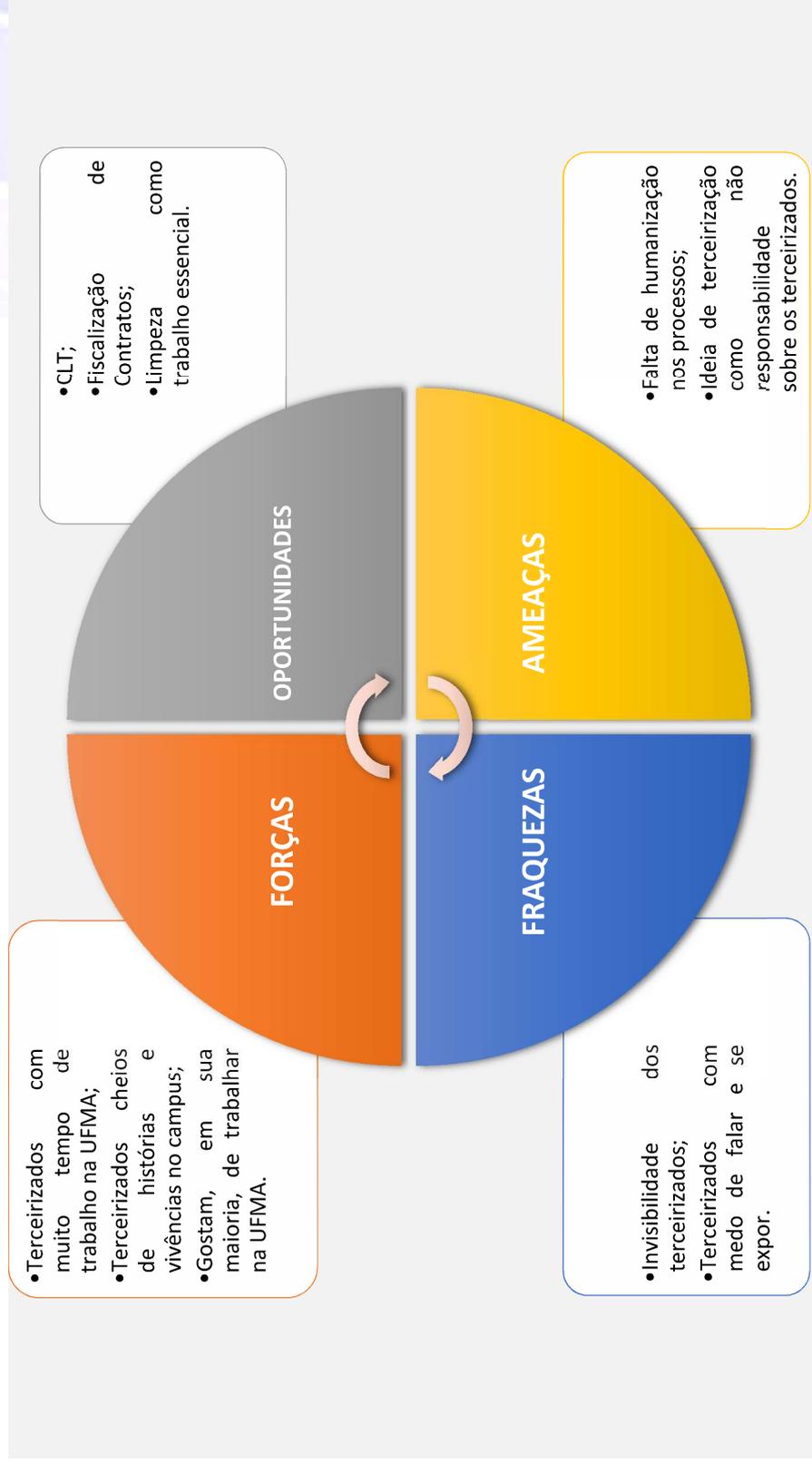


ESSENCIAIS IN FOCO

OBJETIVOS

- Valorizar o trabalho e as histórias de vida dos terceirizados da limpeza no campus Dom Delgado da UFMA;
 - Discutir ações para melhoria das condições de trabalho dos terceirizados da limpeza e suas relações com a comunidade acadêmica da UFMA;
 - Discutir de forma acadêmica a invisibilidade pública na sociedade e suas consequências, em especial, dentro da UFMA;
 - Proporcionar melhores condições de qualidade de vida no trabalho aos terceirizados da limpeza; e
 - Informar os terceirizados da limpeza.
-
- A large, faint, light blue illustration of a group of stylized human figures, similar to the icon above, positioned in the lower right background of the page.

ANÁLISE SWOT



| (WHAT) O que será feito? | (WHY) Por que será feito? | (WHERE) Onde será feito? | (WHEN) Quando será feito? | (WHO) Quem fará? Para quem? | (HOW) Como será feito? | (HOW MUCH) Quanto custará? | (HOW MANY) Quantos? (indicador) |
|---|---|-----------------------------|------------------------------|---|--|-------------------------------|--|
| Instituir Comitê com representantes da UFMA, Empresa Contratada e Terceirizados da Limpeza. | Discutir ações para melhoria das condições de trabalho dos terceirizados da limpeza e suas relações com a comunidade acadêmica da UFMA. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | UFMA, Empresa Terceirizada da Limpeza e Empregados Terceirizados da Limpeza. Para terceirizados e comunidade acadêmica. | Institucionalização do Comitê via instrumento legal da UFMA. | R\$ 1.000 | Reuniões mensais do comitê realizadas. |
| Criar e executar campanha publicitária sobre os invisíveis. | Valorizar o trabalho e as histórias de vida dos terceirizados da limpeza no campus Dom Delgado. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA EDUFMA Graduação em Comunicação Social. Para comunidade acadêmica. | Produção de cartazes e folders. | R\$ 3.000 | Cartazes e Folders impressos. |
| Criar Documentário sobre as histórias de vida dos invisíveis do campus (serventes de limpeza). | Valorizar o trabalho e as histórias de vida dos terceirizados da limpeza no campus Dom Delgado. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA Graduação em Comunicação Social. Para comunidade acadêmica. | Produção de Documentário. | R\$ 7.000 | Documentário lançado. |

| | | | | | | | |
|--|--|--------------------|------|--|----------------------------------|-----------|---|
| Criar Podcast sobre as histórias de vida dos invisíveis do campus. | Valorizar o trabalho e as histórias de vida dos terceirizados da limpeza no campus Dom Delgado. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA Graduação em Comunicação Social. Para comunidade acadêmica. | Produção de Podcast. | R\$ 1.000 | Podcast lançado. |
| Instituir projeto de pesquisa sobre invisibilidade pública no campus da UFMA. | Discutir de forma acadêmica a invisibilidade pública na sociedade e suas consequências, em especial, dentro da UFMA. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | Agência de Inovação, Empreendedorismo, Pesquisa, Pós-Graduação e Internacionalização (AGEUFMA) Curso de Graduação (Ciências Sociais, Psicologia, Administração, Serviço Social, Comunicação e outras áreas afins) Para alunos e professores. | Criação do grupo de pesquisa. | R\$ 2.000 | Grupo de pesquisa criado, pesquisas realizadas e artigos, monografias e outros trabalhos científicos realizados, apresentados e publicados. |
| Realizar evento científico para discutir invisibilidade social no campus da UFMA e na sociedade de forma geral. | Discutir de forma acadêmica a invisibilidade pública na sociedade e suas consequências, em especial, dentro da UFMA. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | Agência de Inovação, Empreendedorismo, Pesquisa, Pós-Graduação e Internacionalização (AGEUFMA) Curso de Graduação (Ciências Sociais, | Realização de evento científico. | R\$ 3.000 | Evento realizado e anais publicados. |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------|------|---|---------------------|-----------|--|--|--|--|
| | | | | | | | Psicologia, Administração, Serviço Social, Comunicação e outras áreas afins). Para alunos e professores. | | | |
| Criar plataforma (site) sobre invisibilidade social no campus da UFMA, abordando tal problema, suas consequências e posturas de desconstrução. Apresentará também as histórias de vida dos invisíveis do campus. | Valorizar o trabalho e as histórias de vida dos terceirizados da limpeza no campus Dom Delgado. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA Graduação em Comunicação Social e Ciências da Informação. Para comunidade acadêmica. | Criação de site. | R\$ 3.000 | Site on line. | | | |
| Criar QR Code para divulgar o site que tratará sobre invisibilidade pública no campus da UFMA, estando disponível em pontos estratégicos da UFMA como | Valorizar o trabalho e as histórias de vida dos terceirizados da limpeza no campus Dom Delgado. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA Graduação em Comunicação Social e Ciências da Informação. Para comunidade acadêmica. | Criação de QR Code. | R\$ 500 | QR divulgado. | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------|------|---|--|-----------|----------------------|--|--|
| salas, corredores, banheiros, auditórios, sala de professores e diretores, etc. | | | | | | | | | |
| Realizar Exposição de Artes com diferentes tipos de manifestações (fotografia, teatro, plásticas, pinturas, etc.) com tema central a invisibilidade social. | Discutir de forma acadêmica a invisibilidade pública na sociedade e suas consequências, em especial, dentro da UFMA. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA Gradação em Comunicação Social e Artes. Para terceirizados e comunidade acadêmica. | Realização de Exposição de Artes. | R\$ 3.000 | Exposição realizada. | | |
| Promover palestra de sensibilização para a comunidade acadêmica (professores, alunos e técnicos administrativos sobre invisibilidade pública no campus. | Discutir de forma acadêmica a invisibilidade pública na sociedade e suas consequências, em especial, dentro da UFMA. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Para comunidade acadêmica. | Promoção de Palestra. | R\$ 2.000 | Palestra realizada. | | |
| Incluir os terceirizados da limpeza nas ações de qualidade de vida e saúde promovidas pela UFMA. | Proporcionar melhores condições de qualidade de vida no trabalho aos terceirizados da limpeza. | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC). Para terceirizados. | Participação dos terceirizados nas ações de qualidade de vida e saúde da UFMA. | R\$ 2.000 | Inclusão realizada. | | |

| | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|---|----------|--------------------------|------|------------------------------------|---|-----------|---|
| Reconhecer terceirizados limpeza público comunicação organizacional na UFMA. | o da com da na | Informar terceirizados da limpeza. | os da | Dom Delgado / UFMA | 2022 | ASCOM/UFMA. Para terceirizados. | Informação levada aos terceirizados da limpeza. | R\$ 1.000 | Terceirizados da limpeza informados. |
|---|----------------------------|---|----------|--------------------------|------|------------------------------------|---|-----------|---|