

JÉSSICA COSTA DE FARIA

**BUROCRACIA E IDENTIDADE PROFISSIONAL DE TERCEIRIZADOS: O CASO
DA UFV/CAF**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Adriana Ventola Marra

Coorientador: Alexandre Santos Pinheiro

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

F224b Faria, Jéssica Costa de, 1994-
2021 Burocracia e identidade profissional de terceirizados: o caso da UFV/CAF /
Jéssica Costa de Faria. - Florestal, MG, 2021.
217: il.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: 200-205.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2021.006>

Modo de acesso: <https://www.locus.ufv.br/>.

1. Identidade. 2. Terceirização. 3. Administração Pública. 4. Burocracia. I. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. II. Título.

342.65

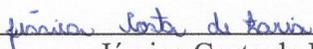
JÉSSICA COSTA DE FARIA

**BUROCRACIA E IDENTIDADE PROFISSIONAL DE TERCEIRIZADOS: O CASO
DA UFV/CAF**

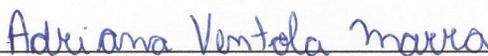
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 23 de setembro de 2021

Assentimento:



Jéssica Costa de Faria
Autora



Adriana Ventola Marra
Orientadora

Aos que amo.

AGRADECIMENTOS

Ao iniciar a vida acadêmica a partir do ingresso na graduação em Administração, com dezessete anos, comecei a vislumbrar um objetivo de futuro, que incluía a realização do mestrado. Felizmente, ouvir que eu precisava ser mais realista e “pé no chão”, pois mestrado era somente para pessoas importantes, foi um impulsionador na minha vontade de concluir a formação. Por isso, agradeço a Deus: por direcionar o meu caminho para um ambiente que possibilitou a realização de meus estudos e por nunca me deixar desistir de meus objetivos.

À minha família, que também foi essencial, sempre, com apoio, amor, incentivo e convívio. Principalmente em tempos de pandemia, em que todos ficamos tão distantes, vocês sempre estiveram perto. Cada um de vocês sabe a importância que tem para mim e o quanto fizeram para contribuir no meu dia a dia. Um agradecimento especial à minha irmã, Júlia, que, além de uma amiga, compreendeu as ausências decorrentes da vida acadêmica. E ao meu noivo, Haru (Henrique), que trilhou comigo esta caminhada e me ergueu nos momentos de dificuldade. Não sei se conseguiria se não estivéssemos morando juntos durante a pandemia, pois a plenitude da nossa vida a dois reflete em todo o resto. Sempre trocamos ideias e nos auxiliamos, o que facilitou muito a conclusão desta etapa.

Aos meus professores e orientadores, que não mediram esforços em compartilhar o conhecimento que possuem, sempre ouvindo nossa perspectiva e primando por uma administração pública mais participativa, humana, honesta e eficiente. Nossas trocas em aula, junto aos demais colegas de mestrado Henrique, Mariana e Leandro, foram primordiais para a compreensão do que hoje entendo ser um debate respeitoso e rico sobre administração e políticas públicas.

À minha orientadora, professora Mariana Mayumi, que inspira não só no âmbito acadêmico, mas também com seu jeito sereno e elegante no trato com as pessoas. Suas orientações e paciência foram muito importantes para a conclusão de meu trabalho, pois sempre senti que depositou muita confiança em mim.

À minha segunda orientadora, professora Adriana Ventola, que sempre foi como uma segunda mãe: acolhedora e firme, na medida certa. Obrigada por sempre querer extrair o melhor de mim, pelos ensinamentos, pelo apoio e pela compreensão nos períodos conturbados.

Aos meus amigos, que sempre estiveram por perto com palavras de motivação, que me levavam para um momento de distração e que se tornaram minha família. Um destaque para as minhas

companheiras de trabalho, em especial Jamile e Dani, que nunca mediram esforços para me ajudar; para Gabi, Fred e nossos encontros gastronômicos; para os almoços proteicos semanais com Vânia, Jack e Naiara, que foram interrompidos pelo isolamento, mas a amizade permanece fortalecedora.

À UFV, que, além de ser a instituição para a qual me dedico profissionalmente há mais de cinco anos, foi a universidade que me proporcionou a formação em Administração e, agora, o Mestrado Profissional em Administração Pública. Desde 2012, tenho me esforçado para que esse lugar, que é minha segunda casa, seja cada vez melhor, eficiente, justo e humano.

Também reconheço os meus privilégios que impulsionaram esta conquista e sou imensamente grata por poder usufruir de uma universidade pública para me tornar mestra. As oportunidades oriundas da democratização do ensino público de qualidade são transformadoras, tanto individual quanto socialmente, sendo necessário sempre enaltecer a ciência do país.

Agradeço à existência da arte e dos artistas, por me proporcionarem momentos que acalmaram minha mente diante das ansiedades inerentes ao mestrado. Meus melhores momentos de escrita vieram enquanto ouvia uma boa música, o que impulsionava minha criatividade. Além disso, nos momentos de descanso, contemplar uma boa arte, como um filme ou um livro, por exemplo, acalmaram minha mente para conseguir continuar com a serenidade necessária.

Por fim, agradeço a todos os funcionários terceirizados e gestores e fiscais de contrato que colaboraram com a realização da pesquisa. Espero, sinceramente, que os resultados deste trabalho sirvam de subsídios para que possamos ter melhorias na qualidade de vida de todos os envolvidos com a terceirização, sempre tendo uma administração pública humana, eficiente e econômica como pano de fundo deste processo.

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

Obrigada, obrigada e obrigada!

*Todas as vitórias ocultam uma abdicação.
Simone de Beauvoir*

RESUMO

FARIA, Jéssica Costa, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, setembro de 2021. **Burocracia e Identidade Profissional de Terceirizados: o caso da UFV/CAF**. Orientadora: Adriana Ventola Marra. Coorientador: Alexandre Santos Pinheiro.

Esta dissertação analisou a identidade dos sujeitos terceirizados, sob a ótica da burocracia presente na administração pública, que permeia os contratos de terceirização de mão de obra, através de um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Florestal (UFV/CAF). O percurso teórico buscou aprofundar na administração pública e seus processos burocráticos, na terceirização e sua origem e no fenômeno da identidade. Foi adotado o construcionismo social como posicionamento epistemológico, acreditando que existe uma base comum institucionalizada entre os sujeitos, que permite um inter-relacionamento entre eles, mas que, ao mesmo tempo, as pessoas constroem sua realidade por meio da comunicação a partir de tais interações sociais nas quais fazem parte, de modo que cada pessoa constrói sua realidade de forma distinta em um mesmo contexto (BERGER; LUCKMAN, 1985). O estudo de caso foi feito através de uma triangulação de dados, com três métodos de coleta: entrevistas semiestruturadas com os indivíduos terceirizados e com os gestores e fiscais de contrato de mão de obra, ouvidos para compreender as características burocráticas que permeiam sua função e para ter a percepção do outro acerca da identidade construída pelos sujeitos; análise documental, na busca por compreender os mecanismos que envolvem a terceirização no ambiente público; e observação, levando em conta a proximidade da autora com os sujeitos de pesquisa. Como resultados, foram obtidos três percursos semânticos principais: a identidade dos funcionários terceirizados; as características burocráticas; e os mecanismos da terceirização. O primeiro percurso semântico trouxe três temas que são as personagens do discurso e sua representação para os funcionários; a trajetória profissional subjetiva dos terceirizados; e as semelhanças e diferenças que existem entre funcionários terceirizados e servidores. O segundo percurso semântico trata de procedimentos, avaliações e rotinas burocráticas da terceirização, envolvendo a atuação dos fiscais frente ao trabalho prescrito e à percepção da legislação. E o terceiro percurso semântico possui um tema, que trata das dificuldades, benefícios e possíveis melhorias da terceirização, trazidas pelos servidores e pelos funcionários terceirizados. Como conclusões, tem-se que os terceirizados vivem sob constante insegurança profissional, devido à duração dos contratos e aos casos pregressos de falência de empresas. O *campus* UFV – Florestal, a cidade de Florestal e a empresa terceirizada foram as personagens de maior destaque

em suas identidades. Por fim, foi relatada a identidade de exclusão que permeia os terceirizados, principalmente devido à diferença de tratamento e de direitos e deveres à qual são submetidos no dia a dia.

Palavras-chave: Identidade. Terceirização. Administração Pública. Burocracia.

ABSTRACT

FARIA, Jéssica Costa, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, September, 2021. **Bureaucracy and Outsourced Professional Identity: the case of UFV/CAF**. Advisor: Adriana Ventola Marra. Co-advisor: Alexandre Santos Pinheiro.

This dissertation analyzed the identity of outsourced subjects, from the perspective of the bureaucracy present in public administration, which permeates labor outsourcing contracts, through a case study carried out at the Federal University of Viçosa – *Campus Florestal* (UFV/CAF). The methodological path sought to deepen in public administration and its bureaucratic processes, in outsourcing and its origin, and in the phenomenon of identity. Social constructionism was adopted as an epistemological position, believing that there is an institutionalized common base among the subjects, which allows an interrelationship between them, but that at the same time, people build their reality through communication based on such social interactions which are part. So that each person builds their reality differently in the same context (BERGER; LUCKMAN, 1985). The case study was carried out through data triangulation, with three collection methods: semi-structured interviews with outsourced individuals and with managers and labor contract inspectors, who were heard to understand the bureaucratic characteristics that permeate their function and to have the other's perception about the identity constructed by the subjects; document analysis, seeking to understand the mechanisms that involve outsourcing in the public environment; and observation, taking into account the author's proximity to the research subjects. As a result, three main semantic paths were obtained: the identity of outsourced employees; bureaucratic features; and outsourcing mechanisms. The first semantic journey brought three themes that are the characters in the speech and their representation to employees; the subjective professional trajectory of outsourced workers; and the similarities and differences that exist between outsourced employees and servers. The second semantic route deals with the procedures, evaluations and bureaucratic routines of outsourcing, involving the performance of inspectors in relation to the prescribed work and the perception of legislation. The third semantic path has a theme, which deals with the difficulties, benefits and possible improvements of outsourcing, brought by servers and outsourced employees. In conclusion, outsourced workers live under constant professional insecurity, due to the duration of contracts and previous cases of company bankruptcy. The UFV – Florestal *campus*, the city of Florestal and the outsourced company were the most prominent characters in their identities. Finally, the identity of exclusion that

permeates outsourced workers was reported, mainly due to the difference in treatment and in the rights and duties to which they are submitted on a daily basis.

Keywords: Identity. Outsourcing. Public Administration. Bureaucracy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PROCESSOS BUROCRÁTICOS	23
2.2. TERCEIRIZAÇÃO: ORIGEM E CONSEQUÊNCIAS NA DEFINIÇÃO DE TRABALHO.....	32
2.3. IDENTIDADE.....	45
2.3.1. Identificação nas organizações	50
2.3.2. Identidade Profissional	56
3. METODOLOGIA	62
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	70
4.1. PERSONAGENS DO DISCURSO E SUA REPRESENTAÇÃO PARA OS TERCEIRIZADOS	79
4.1.1. O <i>campus</i> UFV – Florestal.....	79
4.1.2. A cidade de Florestal.....	88
4.1.3. A empresa terceirizada	95
4.2. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL SUBJETIVA.....	106
4.3. SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS	115
4.4. CARACTERÍSTICAS BUROCRÁTICAS	146
4.5. DIFICULDADES, BENEFÍCIOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS	168
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	191
REFERÊNCIAS	200
APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas semiestruturadas com Funcionários Terceirizados	206
APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas semiestruturadas com servidores efetivos, atuantes como Gestores e Fiscais de contrato de mão de obra terceirizada	207
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	208
APÊNDICE D – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	212

1. INTRODUÇÃO

A motivação para realizar este trabalho surgiu a partir do dia a dia da autora, que vivencia ambiguidades relacionadas ao processo de terceirização de mão de obra no órgão público no qual atua. Como servidora técnico-administrativa da Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal (UFV/CAF), *loco* deste estudo, atuando como fiscal de duas funcionárias terceirizadas, diariamente são presenciados fatos que fizeram surgir o interesse em entender quais são os impactos da terceirização na construção das identidades dos terceirizados na instituição. Como exemplo de fatos vivenciados, podem-se mencionar a ansiedade relacionada à insegurança do emprego percebida quando uma nova empresa é contratada, as manifestações de sentimento de injustiça perante a atuação de servidores efetivos e uma percepção também de realização do trabalho com produtividade acima da esperada, uma vez que, muitas vezes, os funcionários realizam trabalhos além daqueles que compõem a descrição do cargo, como forma de demonstrar eficiência prática.

No dia a dia, também foi percebido que a formalização de procedimentos inerentes à administração pública, que possui documentação de todas as suas ações, seguindo os princípios da burocracia descrita por Weber (1978), faz com que o relacionamento dos servidores com os funcionários seja impessoal e até mesmo confuso, devido a tantas legislações (SECCHI, 2009). Muitas vezes, quando há um feriado ou recesso para servidores públicos, os próprios servidores não sabem se o feriado será estendido também aos funcionários terceirizados e, muitas vezes, não o é. Nestes casos, é necessário que o funcionário terceirizado trabalhe, enquanto a maioria do quadro efetivo da instituição usufrui de um benefício inerente à classe. Ou seja, percebe-se que, para pessoas que atuam profissionalmente num mesmo ambiente, existem diferenças na identificação dos indivíduos em relação às organizações, envolvendo o trabalho que realizam dentro delas.

O trabalho, para Braverman (2011), é a forma como as pessoas se relacionam com a natureza, de modo a melhorá-la para sua própria utilidade. Essas relações se alteram à medida que os objetivos de determinado grupo social vão mudando (BRAVERMAN, 2011). Segundo Costa (2017), aos poucos, principalmente após o governo de Getúlio Vargas da década de 1930, alguns direitos trabalhistas foram adquiridos, democratizando a relação entre empregador e trabalhador. A concessão de direitos foi um passo importante para a classe trabalhadora, haja vista que o fim da escravidão no Brasil, em 1888, ainda era muito recente.

Atualmente o pensamento *keynesiano* tem perdido força mundialmente, fundamentado pela lógica de relações de trabalho voltadas para o neoliberalismo, fazendo com que as noções de emprego percam gradualmente as características que haviam sido alcançadas desde a década de 1930. Muitos direitos trabalhistas foram conquistados ao longo dos anos, mas, a partir da década de 1970, sob o pretexto de que os direitos exacerbados prejudicam as empresas e que é preciso alavancar a economia para garantir o trabalho, a ideia de flexibilidade das relações contratuais em prol da saúde financeira das empresas alterou este cenário, o que fez surgir as subcontratações, ou terceirizações, como são comumente conhecidas (DRUCK, 1999; COSTA, 2017; DRUCK; DUTRA; SILVA, 2019).

Para este estudo, compreende-se a terceirização como “uma técnica moderna de gestão em que atividades acessórias são repassadas a outras empresas”, ou seja, em uma organização as atividades principais são realizadas por funcionários contratados diretamente, enquanto as atividades não diretamente relacionadas ao objetivo da instituição são realizadas por funcionários terceirizados, que são contratados por empresa especializada em fornecimento de mão de obra a outras organizações. Essas empresas arcam com todos os aspectos funcionais do indivíduo, aliviando a organização principal nas atividades relacionadas ao quadro de pessoal (CARNEIRO, 2016, p. 61). Essa ideia sugere que é preciso se concentrar nas atividades-fim da instituição, com vistas a direcionar os esforços ao objetivo organizacional principal. A ideia também é reduzir custos operacionais com o quadro de pessoal, terceirizando, principalmente, atividades como limpeza, vigilância, portaria e demais cargos de apoio administrativo (VALENÇA; BARBOSA, 2002; MIZAEEL; MURAD; ANTONIALLI, 2020). Hoje em dia, no entanto, mesmo as atividades-fim podem ser terceirizadas, conforme a Lei n.º 13.429 de 31 de março de 2017, que alterou as restrições existentes na primeira Lei n.º 6.019 de 1974 (BRASIL, 1974; BRASIL, 2017a).

Em relação aos aspectos sociais, a terceirização pode ser vista como uma forma de precarização do trabalho. O próprio sentido da palavra sugere isso: pode-se inferir que o funcionário terceirizado não possui uma prioridade institucional, uma vez que ele estaria em terceiro lugar no nível de importância, sendo o primeiro o empregador, o segundo o contratado diretamente e o terceiro o subcontratado por outra empresa (CAMILO; COSTA, 2019).

Na gestão pública, a terceirização foi consolidada a partir de 1995, com a eleição de Fernando Henrique Cardoso para a Presidência da República e a nomeação do Ministro Luiz

Carlos Bresser-Pereira, que propôs a administração pública gerencial, que busca reduzir as disfunções da burocracia a partir da diminuição da intervenção do Estado na economia. Entre as medidas adotadas, estão as privatizações, as extinções de cargos públicos e seus respectivos concursos, e o estabelecimento de metas de produtividade a serem atingidas pelos órgãos vinculados ao governo (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Para Bresser-Pereira (1998), as práticas burocráticas aplicadas na administração pública até a década de 1990 estavam em crise fiscal, política e burocrática. A última era pautada principalmente pela dificuldade em eliminar práticas caracterizadas como patrimonialistas e clientelistas, que sempre teriam existido nos órgãos do governo, desde a instalação do modelo de Getúlio Vargas, em 1930. A administração pública gerencial surgiu como uma alternativa de controlar essas disfunções e tentar alavancar a economia em uma época na qual o país havia acabado de passar por situações inflacionárias altíssimas e um processo de *impeachment* de um presidente fundamentado pela corrupção, o que fez a fé nos serviços públicos ser ainda mais questionada. Com a ascensão do gerencialismo nos órgãos públicos, passou-se a buscar a otimização dos gastos a partir da eficiência na gestão, procurando solucionar as falhas dos métodos proeminentes da burocracia (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Apesar de proporcionar relativos benefícios às instituições, o ganho econômico com a flexibilização das relações de trabalho, como é o caso das terceirizações, nem sempre pode ser considerado positivo. A alta rotatividade ocasionada pela precariedade no trato com o trabalhador e a falta de identificação dos funcionários com as empresas contratantes são alguns dos motivos que levam ao questionamento acerca dessas supostas vantagens, pois não se sabe se vale a pena ao empregador reduzir a qualidade de suas contratações trabalhistas, visando apenas a um retorno financeiro imediato. Além disso, sabe-se que a subcontratação proporciona resultados financeiros em curto prazo, mas não deve ser observado somente o curto prazo para avaliar os resultados financeiros. Ademais, podem existir implicações desse tipo de relação de trabalho nos indivíduos inseridos na organização, no que se refere à identidade profissional (COSTA, 2017; SANTOS; ANDRADE; LIMA, 2019).

Em alguns trabalhos empíricos, notou-se que, pela ótica social, há muitas desvantagens acerca das subcontratações, o que confirma, de certo modo, os aspectos notados no dia a dia de trabalho da autora. A precarização das relações de trabalho com perdas de benefícios dos trabalhadores, insegurança em relação ao emprego e tratamento desigual perante o restante dos

funcionários efetivos das empresas abarcam, do ponto de vista social, prejuízos extremos à vida individual e coletiva desses cidadãos (COSTA, 2007; COSTA 2017).

Na administração pública, esse fato se intensifica, pois, de acordo com Paes de Paula (2005), o governo perde seu objetivo principal quando busca somente maximizar a eficiência gerencial, por esquecer-se da vertente societal, isto é, a sociedade enquanto foco de ações dos órgãos públicos. A vertente gerencial, na tentativa de reduzir as disfunções burocráticas, acabou por intensificá-las, porque trouxe novas práticas legislativas de controle processual, conforme Instruções Normativas n.º 5 de 2017, do Ministério do Planejamento, que dispõe sobre o controle do trabalho terceirizado na administração pública (BRASIL, 2017b), e demais Leis citadas anteriormente.

A terceirização, em especial na administração pública, mostrou-se prejudicial para os indivíduos no que se refere aos seus aspectos identitários. Barbati *et al.* (2016) relatam a existência de baixos salários, que sofrem atrasos, e a realização de funções degradantes. Silva e Garcia (2018) verificaram a falta de identificação com as organizações. E Camilo e Costa (2019) identificaram a prática de apadrinhamento de funcionários terceirizados, contribuindo para ações corruptas dentro da administração pública.

Nesse contexto, a impessoalidade se intensifica nos órgãos públicos numa tentativa de se provar que não há vinculação com nenhum ente empresarial ou indivíduo no processo das subcontratações, fazendo dessa impessoalidade uma forma de garantia a respeito do caráter e honestidade dos servidores públicos. Surgem diversas Leis e Instruções Normativas (INs) para combater quaisquer práticas chamadas de “ingerência”, que seria uma espécie de intervenção em tomadas de decisão que não competem à administração pública, como a IN n.º 5 de 2017, do então Ministério do Planejamento, atual Ministério da Economia (BRASIL, 2017b). Essa IN compete especialmente à terceirização, isentando o órgão de qualquer vinculação com o funcionário terceirizado que lá se encontra, limitando-se apenas ao recebimento do serviço em si (MIZAEEL; MURAD; ANTONIALLI, 2020).

A identidade, de acordo com Dubar (2005), é construída através das relações sociais do indivíduo a partir de todos os ambientes com os quais ele tem contato durante toda a sua vida. Ele quer se identificar com os determinados grupos com os quais possui afinidades e quer ser reconhecido como parte desses grupos perante a sociedade na qual está inserido.

Dubar (2005) também acrescenta que a relação profissional influencia a construção da identidade do indivíduo, uma vez que ao adentrar no mercado de trabalho, o sujeito passa a desenvolver com maior intensidade sua identidade autônoma, isto é, sua identidade própria, que relaciona conceitos da identidade biográfica, desenvolvida na infância, e da identidade social, desenvolvida a partir das relações sociais do sujeito nos diversos grupos dos quais faz parte, principalmente as atividades profissionais, a partir das especializações que o indivíduo possui através do estudo ou das habilidades adquiridas com a realização do trabalho.

Os indivíduos são únicos, mas, ao mesmo tempo, possuem similaridades que são construídas pelos grupos sociais com os quais eles têm contato ao longo da vida. Só é possível se reconhecer, como um diferente ou um igual, a partir da comparação com o outro. Tal identidade construída a partir da diferenciação dos indivíduos é uma das consequências da divisão do trabalho, na qual é necessário dividir as tarefas para se alcançar objetivos sociais. Ou seja, o trabalho está no cerne do conceito de identidade dos indivíduos, especificado também como identidade profissional, e precisa ser compreendido para a compreensão dos fenômenos oriundos das mudanças e crises de trabalho dos últimos tempos (DUBAR, 2005).

Neste contexto, a formação identitária dos indivíduos engloba a visão de si mesmo, a visão do outro, num contexto social e organizacional, uma vez que o trabalho também é um importante elemento em sua formação. No entanto, quando a percepção do outro ou a percepção de si mesmo sobre a identidade possui divergências, os indivíduos precisam fazer negociações, adaptando-se interna ou externamente, na busca pela coerência sobre sua própria identidade. Muitas vezes, essas negociações ocorrem a partir da necessidade de se ressignificar parte da identidade obtida na infância, ou até mesmo a identidade profissional, tendo em vista que a realidade pode não ser a esperada ou desejada pelo indivíduo e percebida pelos outros membros de sua configuração social (DUBAR, 2005).

Diante do exposto, é relevante compreender o processo identitário dos indivíduos em suas relações com o trabalho terceirizado, tendo em vista que a subcontratação tem sido uma tendência a partir da década de 1990. Essa tendência tem se estendido para a administração pública, sendo importante compreender o fenômeno para, além de contribuir com as pesquisas sociais sobre o tema, ser possível identificar vantagens ou desvantagens na adoção da terceirização na vida dos indivíduos e para as ações do governo. Ademais, a compreensão da identidade dos indivíduos terceirizados é relevante para a gestão pública, uma vez que os

servidores efetivos e os funcionários terceirizados, em diversas ocasiões, compartilham o mesmo espaço de trabalho e realizam a mesma função. No entanto, os terceirizados não possuem os mesmos direitos, deveres, nem gozam de reconhecimento profissional e contam com um vínculo trabalhista mais raso, o que pode levar a uma inferiorização dos membros da classe.

Este estudo considera as práticas burocráticas da administração pública como um fator relevante na construção da identidade profissional dos indivíduos, uma vez que eles estão submetidos às regras previamente estabelecidas por todos os instrumentos legais do governo. Primeiramente, acredita-se que a burocracia, modelo que prima pela formalização dos procedimentos, possa influenciar a formação identitária através da relação estritamente formal direcionada pelos servidores aos funcionários terceirizados, por meio da fiscalização e instrumentalização de processos e contratos. Em segundo lugar, a gestão pública burocrática, que tem a seleção de pessoal pautada por concursos públicos de técnicas e mérito, pode perder essa característica através da terceirização. Os funcionários terceirizados podem também sofrer com a troca de empresas através de recorrentes licitações, instabilidade e rotatividade no trabalho e sentimento de desigualdade perante os servidores públicos (WEBER, 1978; BARBATI *et al.*, 2016).

A partir desta contextualização inicial sobre administração pública, terceirização e identidade, tem-se um apanhado breve sobre o objeto de pesquisa que este trabalho buscou compreender, que são funcionários terceirizados atuantes na administração pública. Neste estudo, desenvolveu-se um levantamento sobre a identidade profissional (ASHFORTH; MAEL, 1989; DUBAR, 2005; BAUER; MESQUITA, 2008; FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009) em um ambiente pautado pelas práticas burocráticas da gestão pública, a partir de um estudo de caso realizado em uma instituição federal de ensino público, a Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal. Nesta instituição, a terceirização está presente em atividades-meio, possuindo funcionários contratados para os serviços de limpeza, transporte, jardinagem, entre outros. O interesse pela compreensão da identidade de funcionários terceirizados é relevante para investigar como ela se configura, uma vez que os funcionários não atuam na empresa pela qual são contratados e os servidores que atuam na gestão e fiscalização de seus serviços possuem seu trabalho pautado pela burocracia.

Desta forma, esta pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: **como a burocracia influencia a identidade profissional dos sujeitos terceirizados do campus UFV - Florestal?**

Essa questão poderá demonstrar as consequências desse modelo de trabalho para os indivíduos, levando em conta a forma como eles se identificam profissionalmente partindo dos ideais organizacionais, e em que medida a administração pública burocrática influencia essa configuração identitária.

Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo principal deste trabalho foi compreender a influência da burocracia na identidade profissional dos indivíduos terceirizados da Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal. Como objetivos específicos, este trabalho buscou:

- analisar a trajetória profissional dos indivíduos terceirizados, identificando momentos importantes de construção identitária;

- identificar as principais semelhanças e diferenças no trabalho exercido entre funcionários terceirizados e servidores efetivos da instituição, que exercem a mesma função ou funções similares;

- identificar os principais mecanismos formais utilizados pelo governo para instrumentalização e controle de processos de terceirização de mão de obra na administração pública; e

- identificar as características burocráticas presentes nas ações do dia a dia de trabalho dos gestores e fiscais de contratos de terceirização de mão de obra da instituição, que os fazem ter contato direto com os funcionários terceirizados.

Para alcançar tais objetivos, este trabalho adotou a triangulação de coleta de dados na realização do estudo de caso. Primeiro, foram feitas análises documentais nos processos de terceirização de mão de obra, na busca por identificar traços burocráticos presentes na instituição e na administração pública, de modo geral (MARCONI; LAKATOS, 2010). Segundo, foram feitas entrevistas semiestruturadas com funcionários terceirizados e com fiscais e gestores de contrato de terceirização mão de obra do *campus* UFV – Florestal (GIL, 2009). Sendo assim, este estudo não abordou apenas a visão dos terceirizados, pois foi explorada a percepção do outro a partir dos gestores e fiscais de contrato de mão de obra da instituição, indivíduos que possuem relação direta com os sujeitos de pesquisa (DUBAR, 2005). Por fim,

foi feita uma observação do dia a dia de trabalho, observando nuances inerentes à terceirização, todas anotadas em diário de campo próprio (LOPES *et al.*, 2002; ROESE *et al.*, 2006). As análises foram realizadas por meio da Análise de Discurso, seguindo a corrente francesa, aproximando-se do pensamento pecheutiano (FARIA; LINHARES, 1993; NARZETTI, 2011; SOUZA; CARRIERI, 2014).

Sendo assim, a realização deste trabalho é justificada pela necessidade de compreensão desse fenômeno, pois foram realizadas diversas buscas em sites de periódicos, (Spell, Scielo e Periódicos Capes), em julho de 2020, com os termos “terceirização”, “terceirizados”, “subcontratação”, “identidade”, “burocracia” e “administração pública” inseridos no campo de palavras-chave, isolados e cruzados entre si, na tentativa de entender os estudos organizacionais atuais a respeito de identidade vinculada à terceirização e poucos resultados foram encontrados. Os termos foram cruzados como “*and*”, isto é, um termo somado a outro na busca dos artigos com assuntos correlacionados a mais de uma das palavras-chave.

Dos artigos nacionais encontrados, com filtro de busca para os últimos dez anos, nenhum apresenta a burocracia como um dos fatores de influência da construção da identidade profissional dos indivíduos terceirizados, o que reitera a justificativa para realização do trabalho e sua maior contribuição para os estudos organizacionais. Foram encontrados 12 artigos pertinentes ao tema de estudo deste trabalho, alguns englobando identidade e terceirização no setor privado, outros tratando da terceirização junto à administração pública, mas nenhum relacionando diretamente identidade e terceirização na administração pública, ou com a burocracia presente no governo, conforme quadro demonstrativo no item 2.2 deste trabalho.

Além disso, a Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal, objeto de estudo deste trabalho, possui vinculação de aproximadamente 51% de seu orçamento total com a terceirização, sendo 54% quando comparado somente ao recurso de custeio total, considerando o exercício de 2019 e levando em conta que se trata de um *campus* fora de sede. Para fins de comparação, através de informações obtidas pela plataforma de acesso à informação Fala.Br, no qual foram solicitadas informações referentes ao exercício de 2019, destaca-se que a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) possui vinculação de cerca de 32% do orçamento de custeio com terceirização; a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), cerca de 35%; a Universidade Federal do Maranhão (UFMA), aproximadamente 26%; a Universidade Federal

do Tocantins (UFT), cerca de 22%; e o *campus* sede da UFV, em Viçosa, aproximadamente 15% em relação ao recurso de custeio total.

Esses dados demonstram quão importante é entender os aspectos identitários desses profissionais que atuam diretamente com a terceirização, haja vista que a instituição possui dependência das atividades realizadas pelos indivíduos terceirizados, reiterada pelo comprometimento do orçamento a essas prestações de serviço. Proporcionalmente, o número de profissionais terceirizados representa cerca de 29% do total de trabalhadores técnico-administrativos da organização, sendo 183 servidores efetivos e aproximadamente 80 funcionários terceirizados (UFV, 2020).

E, por fim, a administração pública é um desafio a ser estudado, tendo em vista que o ensino e a pesquisa em Administração sempre se voltaram para a área de gestão, na busca de maximizar os lucros e aperfeiçoar os métodos gerenciais do trabalho na esfera privada. No entanto, com a literatura escassa sobre gestão pública, os moldes dos órgãos do governo ficam à mercê dos modelos importados do setor privado (PAES DE PAULA, 2005).

Diante disso, a principal contribuição deste trabalho está relacionada à complementação dos estudos sobre terceirização e identidade no setor público, com análise a ser realizada observando elementos da burocracia, ainda muito presente nos órgãos do governo. Pode-se também, com o estudo, contribuir para uma possível generalização dos estudos organizacionais brasileiros acerca de identidade profissional de sujeitos terceirizados, tendo em vista a alta utilização desta modalidade de contratação no país após a instauração da administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998) e da Lei n.º 13.429 de 2017 (BRASIL, 2017a). Cassundé, Barbosa e Mendonça (2016) também reforçam a necessidade de se compreender o fenômeno da terceirização sob perspectivas não funcionalistas, voltando-se para a compreensão do fenômeno além da ótica puramente econômica. A precarização do trabalho oriunda dessa modalidade de contratação merece uma visão crítica, ainda mais tendo em vista que o interesse pela terceirização no âmbito acadêmico da área de administração é recente no país (CASSUNDÉ; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Esta dissertação está estruturada em seis partes, contando com esta introdução. Inicialmente, serão expostos os estudos sobre os temas com embasamento nos diversos teóricos e cientistas que versam sobre os assuntos. Primeiramente será conceituada a administração pública, adentrando na consolidação da burocracia no decorrer de sua história. Logo em

seguida, será abordado o tema trabalho e terceirização, contextualizando o significado e surgimento dos conceitos de trabalho no contexto brasileiro e o conseqüente surgimento da terceirização, englobando suas nuances e peculiaridades. Finalizando o referencial teórico, serão descritos estudos sobre identidade, envolvendo processos de identificação e identidade profissional. Após o embasamento teórico, serão explicitados os percursos metodológicos adotados. A análise dos resultados deste trabalho é demonstrada no tópico seguinte, e, na sequência, faz-se uma proposta para auxiliar a instituição estudada, de acordo com o que foi encontrado. Por fim, as conclusões da dissertação foram inseridas no tópico de considerações finais, encerrando o trabalho com as referências bibliográficas utilizadas para embasamento deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem teórica utilizada neste estudo engloba os aspectos da terceirização e da identidade dentro do contexto burocrático da administração pública. De acordo com as novas configurações políticas, no serviço público tende-se a aumentar cada dia mais os processos de subcontratações com a necessidade de enxugamento do quadro de pessoal, reduzindo-se o número de concursos para funcionários efetivos. Esses fatos são demonstrados pelo Decreto n.º 9.262 de 9 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018), que extinguiu concursos para cerca de 60 mil cargos da Administração Pública Federal, e pelo Decreto n.º 9.754, de 11 de abril de 2019 (BRASIL, 2019), que extinguiu ainda mais cargos considerados não essenciais para exercício de forma efetiva.

A terceirização, com o advento da Lei n.º 13.429 de 2017 (BRASIL, 2017a), ganhou espaço no mercado de trabalho brasileiro e nos órgãos públicos. Atualmente, as atividades-fim das instituições podem ser terceirizadas, e, no setor público, os cargos extintos pelos Decretos n.º 9.262 de 2018 e n.º 9.754 de 2019 (BRASIL, 2018; 2019) já têm prerrogativa para serem contemplados pela subcontratação, uma vez que não é possível mais a realização de concurso para cobrir a necessidade da instituição da realização de tais funções. “Por meio da Lei n.º 13.429/2017, de modo mais tímido, e, em seguida, por meio da Lei n.º 13.467/2017, de modo indene de dúvidas, admitiu-se a terceirização de toda e qualquer atividade empresarial, mediante mera responsabilidade subsidiária do tomador de serviços” (DRUCK; DUTRA; SILVA, 2019, p. 297).

Esse ganho de espaço da terceirização acontece num momento em que existem inúmeros questionamentos acerca das instituições públicas. Por exemplo, são questionadas a ineficiência dos servidores, a morosidade dos processos e as tecnologias ultrapassadas utilizadas, demonstrando a dificuldade do serviço público em se modernizar (PERSSON *et al.*, 2015). Além disso, os numerosos casos de corrupção desmoralizam a classe que precisa continuamente provar seu valor e sua importância frente à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998; SECCHI, 2009; LIMA; RUFINO; MACHADO, 2019).

Braverman (2011) acredita que o trabalho tem sido realizado de forma alienada pelos trabalhadores e, talvez, a terceirização possa estar envolvida neste rol de serviços prestados quase como num frenesi. Em seus estudos, o autor inclui a alta burocratização de processos como um dos fatores determinantes de tal alienação da classe trabalhadora. Por isso, é

necessário compreender as nuances da burocracia, característica que se encontra muito presente na administração pública, mais do que em qualquer outro tipo de organização, principalmente nas brasileiras (STEIN *et al.*, 2009; BRAVERMAN, 2011). Diante desse contexto, iniciar-se-ão os estudos sobre a administração pública e seus procedimentos burocráticos, a partir de conceitos clássicos e atuais sobre o tema. Para tal, no próximo tópico, serão discutidas as particularidades da administração pública, adentrando de forma mais profunda em uma de suas características mais marcantes: a burocracia. Ambas acabam por serem fatores que levam a administração pública a adotar a terceirização, uma vez que tal medida busca enxugar os custos de pessoal efetivo e estimular uma espécie de privatização do setor público.

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PROCESSOS BUROCRÁTICOS

A burocracia é um modelo de gestão que foi descrito por Weber (1978) conforme sua observação do surgimento do fenômeno à época, que permitiu uma maior compreensão sobre o tema e nos apresentou suas características na forma mais pura. Na administração pública brasileira, este ainda é o modelo de organização do trabalho mais utilizado, embora atualmente tenha se tornado sinônimo de morosidade e ineficiência para o conhecimento popular (PERSSON *et al.*, 2015).

De acordo com Weber (1978), os princípios da administração burocrática pautavam-se nas normativas e nas instituições de autoridades. É difícil considerar qualquer contexto organizacional atual sem pensar nos princípios burocráticos, principalmente em instituições de grande porte: a autoridade exercida através de um cargo, o qual possui normativas relacionadas à função desempenhada, com divisão do trabalho conforme competências técnicas, hierarquia, obediência e processos registrados e documentados.

No tipo ideal de burocracia, a autoridade legal é exercida por um cargo, e não por uma pessoa exclusivamente, que deve exercê-lo de forma objetiva. As conversas, decisões e tramitações são totalmente documentadas, pois todos os procedimentos são registrados. As seleções de pessoal passam a ser realizadas de acordo com a competência técnica, nomeando e efetivando cada um dos selecionados para atuar na organização como forma exclusiva de trabalho, recebendo um salário fixo. Teoricamente, há rigor, impessoalidade e disciplina no exercício da função, e o fato de a autoridade ser exercida de acordo com a competência, e não por eleição, faz com que as técnicas utilizadas no trabalho sejam valorizadas. É o modelo que historicamente sustenta o capitalismo a partir do “exercício da dominação baseado no saber”,

no conhecimento técnico, que estimula a plutocracia (WEBER, 1978, p. 27). Concluindo, as três principais bases da burocracia são “a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo” (SECCHI, 2009, p. 351).

Outro fato importante a ser notado é que o modelo ideal burocrático descrito por Weber (1978) praticamente se exime de relações humanas. São seguidas apenas as regras burocráticas de hierarquia e autoridade, sem vinculações ou personalidades, sendo o poder exercido através das instituições formais, e não pelas pessoas. Porém, seres humanos são seres complexos, racionais e emocionais, o que acaba influenciando os moldes inicialmente previstos pela burocracia (MERTON, 1970).

De acordo com Cavalcante e Carvalho (2017), o Brasil iniciou sua gestão com características burocráticas pouco antes da independência, com a mudança da Coroa Portuguesa para o país, que exigiu maior profissionalização na construção da nova nação, com divisão de trabalho por meio de diferentes órgãos atuantes. Nessa época, as novas instituições públicas exigiam maior capacitação e cargos por mérito, mas ainda havia o governo com traços patrimonialistas esbarrando na configuração burocrática do Brasil.

Cavalcante e Carvalho (2017) afirmam que a Proclamação da República não mudou esse cenário, que permaneceu personalista e patrimonialista até a década de 1930. A reforma do Estado veio somente com a criação de diversas empresas estatais e com avanços nas contratações por mérito, realizadas no governo Getúlio Vargas, que buscavam aprimorar o profissionalismo inerente à burocracia para reduzir práticas nepotistas e patrimonialistas do governo (SECCHI, 2009).

Ramos (2008) afirma que houve uma ruptura da realização da administração dos bens públicos por meio do costume e da tradição para dar lugar a uma administração por meio da técnica e gestão. Ou seja, o governo reduziu a gestão de forma patrimonial, distribuindo benefícios a partir de critérios subjetivos, passando a buscar uma gestão de forma mais burocrática ou racional, baseando-se na competência, na hierarquia, na formalização. Os cargos públicos tornaram-se uma profissão institucionalizada, segundo os conceitos da burocracia. Esse processo não foi instantâneo, mas lento, sendo que cada país teve seu próprio tempo de desenvolvimento, e, na maioria deles, a administração pode se apresentar de forma híbrida, com uma mistura de administração racional com administração patrimonialista, até os dias atuais. Na Europa, por exemplo, o momento precursor da racionalidade na administração pública foi

o século XIX, enquanto no Brasil os primeiros passos foram dados na década de 1930 (RAMOS, 2008).

Apesar de significar um progresso no aparato estatal brasileiro a partir da década de 1930, este ainda estava longe de se consolidar enquanto burocracia do tipo ideal weberiano (WEBER, 1978), pois sempre houve a dicotomia entre uma burocracia sólida na administração pública e uma parte da gestão clientelista e patrimonialista historicamente presente no país. Somente após a redemocratização em 1985, o país voltou a apresentar avanços na burocracia do Estado, moldando o que se conhece hoje sobre gestão pública (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Antes disso, após a Segunda Guerra Mundial, o Brasil passou por diversas configurações políticas que comprometeram os avanços da racionalidade na administração pública brasileira (RAMOS, 2009).

A burocracia descrita por Weber (1978) poderia ser uma referência de produtividade e eficiência, uma vez que traz mecanismos claros e pré-definidos de gestão, além de buscar o fim da corrupção através da impessoalidade na realização do trabalho, por sempre desconfiar das intenções das pessoas ocupantes dos cargos. Porém, inspirando-se nos estudos de Merton (1970), de Bresser-Pereira (1998), de Secchi (2009) e de Persson *et al.* (2015), pode-se dizer que a burocracia se tornou sinônimo do conceito de ineficiência: processos lentos, pessoas ineficientes, gestões ineficazes. Isso ocorre muitas vezes porque a burocracia restringe o espaço de ação dos trabalhadores, por delimitar demasiadamente suas funções, sendo que, na prática do dia a dia profissional, é necessário ter maior flexibilidade no exercício do trabalho.

Ao lidarem com uma situação adversa ao que está previsto, os funcionários de empresas privadas ou servidores públicos, estes principalmente, não possuem tal flexibilidade para resolução de problemas. De acordo com Merton (1970), são esses aspectos burocráticos, chamados de disfunções da burocracia, que são criticados pelo liberalismo e neoliberalismo, que fazem tais sistemas ganharem força dentro da sociedade capitalista.

As disfunções da burocracia, segundo Merton (1970), são os problemas encontrados na aplicação prática do modelo burocrático, que justificam sua ineficiência e morosidade. As principais disfunções podem ser enumeradas da seguinte forma: primeiro, o pouco espaço de ação dos trabalhadores devido à rigidez dos procedimentos estabelecidos pela burocracia, que impedem a flexibilidade do trabalho; segundo, ao buscar a legalidade máxima em todos os procedimentos, muitas vezes sem uma interpretação crítica da realidade, os procedimentos se

tornam lentos e carregados de formalidade excessiva; terceiro, por essas razões, os funcionários se sentem desmotivados e tornam-se rigidamente resistentes a quaisquer mudanças propostas; quarto, a presença de um corporativismo entre os funcionários por meio da ascensão na carreira; quinto, a falta de procedimentos de eficiência pública, uma vez que, em muitas situações, existe um monopólio dos serviços prestados; e, um dos mais presentes, é a impessoalidade, que acarreta falta de atenção às necessidades individuais dos cidadãos. Tais disfunções podem ser justificadas justamente pelo excesso de rigor em documentações e processos, que devem seguir todo o cronograma da lei. Sair dessa linha implica descumprir regras preestabelecidas de controle e assumir riscos no exercício da função (MERTON, 1970).

Essas questões podem ser altamente vislumbradas na administração pública atual, conforme observou Paes de Paula (2005). Em primeiro lugar, o rigor nos processos é mais presente do que em qualquer instituição privada, com comunicação pautada em Atas, Ofícios e demais documentos que comprovem qualquer atitude tomada. Em segundo lugar, a impessoalidade dá lugar a certa pessoalidade e “jeitinho” que fazem permanecer até os dias atuais as características clientelistas e patrimonialistas da administração pública brasileira.

Ou seja, a burocracia pode ser vista de duas formas, conforme Persson *et al.* (2015): a primeira, com estudos majoritariamente funcionalistas, exalta a burocracia enquanto modelo institucional que, com suas formalidades e procedimentos, garante a eficiência técnica das ações organizacionais; a segunda, de forma mais crítica, vê os problemas da burocracia como determinantes de sua fragilidade, além de concebê-la como um mecanismo de dominação das pessoas no âmbito organizacional e em todas as demais vertentes de suas vidas.

Os principais estudos organizacionais relacionados à burocracia, de acordo com Persson *et al.* (2015), no que se refere à primeira perspectiva de aceitabilidade do modelo, enfocam as vantagens da racionalidade administrativa como defesa das disfunções da burocracia. No entanto, mesmo os defensores da burocracia afirmam que existem deficiências que precisam ser sanadas, sendo necessários novos modelos, principalmente no âmbito da administração pública, que tem sido desacreditada por se tornar sinônimo de ineficiência junto ao modelo burocrático.

Sendo assim, tendo em vista tais problemas apresentados pela burocracia ao longo dos anos, conforme disfunções trazidas por Merton (1970), diversos modelos novos foram propostos por estudiosos para aprimorar o modelo adotado pela administração pública, mas sem

configurar uma ruptura substancial com o modelo burocrático. Alguns dos modelos são a administração pública gerencial, o governo empreendedor e a governança pública, sendo todos os conceitos importados da administração privada (SECCHI, 2009).

A primeira, uma das mais consolidadas pelo Estado, foi introduzida no país na década de 1990, consumada no governo de Fernando Henrique Cardoso, com o então ministro da Administração e Reforma do Estado (Mare) Luiz Carlos Bresser-Pereira (BRESSER-PEREIRA, 1998). Na década de 1990, desconfiava-se de quaisquer ações proeminentes da administração pública devido ao seu caráter histórico eminentemente patrimonialista, enrijecendo-se as rotinas de procedimentos burocráticos implantados. No governo, à época, buscou-se implantar a administração pública gerencial, modelo que buscava maximização da eficiência nas ações administrativas do Estado, a partir da importação de ideais tipicamente inerentes a empresas privadas, como estabelecimento de metas e maximização de resultados financeiros. Esses ideais também visariam diminuir os casos de corrupção que ocorrem no país (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Apesar de ter um posicionamento divergente, Paes de Paula (2005) faz um apanhado histórico importante para a compreensão da ascensão de tais conceitos gerencialistas. Primeiro, a chegada do neoliberalismo no Brasil, após o *New Public Management* (Nova Administração Pública), mais conhecido no Brasil como Administração Pública Gerencial, que veio do Reino Unido e dos Estados Unidos, na década de 1980. A nova literatura neoliberal basicamente insere a lógica empresarial na gestão pública, principalmente com o declínio do pensamento *keynesiano* de intervenção estatal e gastos públicos para a manutenção da economia. Segundo a autora, o gerencialismo possui características dos ideais neoliberalistas, pois estão estritamente relacionados. Os conceitos sugerem que o excesso de burocracia seria a causa dos problemas do país, inferindo que a solução para superar as adversidades na administração pública, alcançando o máximo de eficiência e alavancando a economia do país, seria consolidar o Estado Mínimo, isto é, investir em privatizações e reduzir a ação do Estado ao mínimo possível, mantendo apenas as funções essenciais (PAES DE PAULA, 2005).

Paes de Paula (2005) faz uma crítica a essa vertente gerencial da administração pública proposta por Bresser-Pereira (1998), pois, segundo ela, esta visão de gerenciamento do Estado e de redução da corrupção está equivocada. Isso porque, primeiro, existiria um holofote acerca dos casos de corrupção em órgãos públicos; segundo, porque a corrupção não faz parte de um

órgão específico, ela só acontece através de pessoas, e pessoas corruptas o serão tanto no setor público quanto no privado. O problema seria cultural e educacional.

Já o governo empreendedor, outra modalidade reformista proposta para aumentar a eficiência do Estado, que também é considerado como gerencialista, possui características marcantes da administração privada. Como exemplos, sublinha-se que o governo empreendedor almeja a competitividade entre órgãos, o estabelecimento de missões e busca por resultados, a descentralização, a orientação para o cliente e o empreendedorismo, aumentando a rentabilidade de suas ações (SECCHI, 2009).

Alguns mandamentos propostos pelo governo empreendedor são contraditórios entre si, fazendo com que um objetivo seja concorrente com outro, o que por si só já configura uma crítica ao modelo (SECCHI, 2009). Outro problema, segundo Paes de Paula (2005), é que a gestão pública não tem como objetivo maximização de lucros. Apesar da importância de se possuir procedimentos eficientes e uma gestão consciente dos recursos, esse não deve ser o único objetivo da administração pública, pois a população, que é a principal interessada nos serviços prestados, é formada de pessoas que dependem dos serviços governamentais. Tratá-las como clientes ou como uma meta deve ser um movimento cauteloso, visando a maximização do bem-estar, e não somente a redução de custos operacionais.

E, por último, a governança pública como um paradigma institucional de eficiência e gestão é um dos conceitos mais recentes na busca pelo aprimoramento do serviço público. Inicialmente visto como um conjunto de práticas para estabelecer confiança nos investimentos realizados entre os países, os principais conceitos se relacionam à busca pela eficiência, *accountability* e combate à corrupção, através de mecanismos de controle. A governança pública alinharia Estado, mercado e sociedade, com maior transparência, participação popular e parcerias público-privadas, na busca de atingir objetivos de políticas públicas com o apoio da população e utilizando a expertise das empresas, tendo sempre o bem-estar do cidadão como objetivo-fim (SECCHI, 2009).

Como críticas ao modelo de governança pública, tem-se que Cavalcante e Pires (2018) consideram a administração pública muito dinâmica para lidar com seus problemas a partir de conceitos básicos de governança. Segundo os autores, seria necessário um metamodelo de governança, capaz de ser flexível com diversas arenas políticas e de não focar apenas no controle institucional, mas nas diversas áreas que regem a administração pública. Destaca-se

igualmente que Correio e Correio (2019) identificaram práticas de governança presentes em quase todos os órgãos públicos federais nos quais realizaram estudo, mas que ainda são imaturas e ineficientes, o que faz da governança pública um tema ainda carente de estudos e efetividade nas instituições públicas brasileiras.

Segundo Paes de Paula (2005), são necessárias três dimensões fundamentais na gestão pública para que ela seja democrática. A primeira seria a dimensão econômico-financeira, que está relacionada aos gastos públicos. A segunda seria a institucional-administrativa, que trata de planejamento, controle e profissionalização. A última abrange a dimensão sociopolítica, que relaciona Estado, sociedade e suas demandas. Abrange também o gerenciamento por meio da participação e da racionalidade comunicativa (TENÓRIO, 1998). Para Paes de Paula (2005), a última dimensão, que seria a vertente societal, é negligenciada pelos governos voltados para a vertente gerencialista, que enfrentam dificuldades para alcançar a democracia por completo, tendo em vista a busca exacerbada por economia no governo.

Após visualizar as últimas tentativas de se desvencilhar das disfunções burocráticas pela administração pública, vê-se que é difícil escapar das características patrimonialistas que permearam os principais governos ocidentais antes do século XX, pois o surgimento da administração racional ou burocrática se deu de forma contínua e ainda está em desenvolvimento, apresentando traços de patrimonialismo e clientelismo em diferentes graus de intensidade (RAMOS, 2008).

Contudo, observa-se que, por mais que se tente afastar das disfunções da burocracia e dos conceitos da burocracia do tipo ideal, mais são adotados procedimentos que as consolidam enquanto sistema de administração pública no Brasil. Primeiro, todos os modelos propostos nas reformas buscam o controle dos procedimentos, exatamente como proposto pela burocracia (SECCHI, 2009). Além disso, para Paes de Paula (2005), apesar dos ideais propostos, a vertente gerencial não alcançou a democracia em sua efetividade e ainda fez com que aumentassem as práticas burocráticas, sem diminuir os casos de corrupção.

Conforme expõem Cavalcante e Carvalho (2017), desde as mudanças na gestão pública e seu aparato burocrático em 1995 não surgiram novas reformulações significativas do aparelho estatal nos governos posteriores, pelo menos até o ano de 2014. Houve melhorias nas configurações dos cargos e na remuneração do nível estratégico de gestão, mas ainda é um desafio para a administração pública burocrática lidar com métodos avaliativos de atuação dos

servidores públicos e com a forma de seleção de cargos comissionados, esbarrando no alcance ao tipo ideal de burocracia e da administração pública gerencial.

As práticas burocráticas acontecem em um cenário de descrédito social da política brasileira e de todas as instituições públicas que lidam com recurso oriundo dos impostos. A impunidade percebida pela população faz aumentar o descrédito do Estado. Ao mesmo tempo, os procedimentos burocráticos são morosos e excessivamente procedimentais (LIMA; RUFINO; MACHADO, 2019). Dessa forma, de acordo com Lima, Rufino e Machado (2019), a corrupção surge como uma tentativa de fazer o processo “andar”, ao burlar a burocracia presente na administração pública. Nessa teoria, o excesso de burocracia levaria à corrupção.

A burocracia em nenhum lugar do mundo é desprovida de personalismo (RAMOS, 2009). Esse aumento excessivo de práticas burocráticas acarreta mais disfunções da burocracia, conforme citou Merton (1970), e as precauções tomadas contra as práticas de corrupção acabam levando ao excesso de rigor e impessoalidade cada vez maior por parte dos servidores públicos. No entanto, “a burocracia e a corrupção parecem andar de mãos dadas”. Apesar de parecer que o excesso de burocracia eliminaria a corrupção, muitas vezes ocorre o contrário. Em alguns casos, governos que apresentam índices de corrupção são “bem vistos” por investidores, pois se sugere que, se há corrupção, existe uma burla por parte dos governos na burocracia que os rege. O excesso de rigor pode ser um fator negativo para investimentos, pois podem apresentar custos mais altos e morosidade (LIMA; RUFINO; MACHADO, 2019, p. 65).

Ou seja, a burocracia persiste, mesmo com as propostas de reforma administrativa do Estado exemplificadas anteriormente (SECCHI, 2009). Como exemplo, uma das medidas que esteve presente na administração pública gerencial foi a terceirização, na busca de diminuir os custos do Estado com pessoal efetivo e incorporar elementos da esfera privada na administração pública. A terceirização foi uma das consequências de um longo processo histórico, conforme será explicado no próximo tópico, mas também foi primordial para o alcance dos objetivos de governos neoliberalistas da década de 1990 no país.

Existem as atividades-fim institucionais do serviço público, que se trata das suas atividades principais, e as atividades-meio, que são acessórias às atividades-fim. Na racionalização da administração pública, o foco deve se dar nas atividades principais da organização (RAMOS, 2009), o que pode ter sido um dos fatores que impulsionaram a chegada da terceirização na administração pública brasileira.

No entanto, para controlar o serviço terceirizado, as práticas burocráticas envolvidas são significativamente impessoais e formalizadas, carregando um excesso de documentação e exigências legais. A terceirização, por mais que tente afastar o serviço público da burocracia, é realizada através de procedimento licitatório (BRASIL, 1993), conforme o sistema de compras públicas formalmente legalizado. Além disso, mensalmente é preciso apresentar um número de documentos e comprovações de cada um dos funcionários terceirizados para que o pagamento seja realizado, exigindo um controle criterioso e formalizado por parte da instituição pública, que precisa ser realizado diariamente pelos fiscais. Isto é, as práticas gerenciais também apresentam controles burocráticos excessivos (BRASIL, 2017b).

Em outra perspectiva, com a IN n.º 5 do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2017b), os serviços terceirizados tem buscado cada vez mais a eficiência, especialmente os de mão de obra exclusiva, voltando-se para procedimentos tipicamente gerencialistas, uma vez que são priorizados o planejamento e a gestão de riscos da contratação. Esses procedimentos podem representar certa flexibilidade em relação à burocracia presente no Estado, pois, ao pensar em planejamento, o enrijecimento burocrático das ações da administração pública é flexibilizado, obrigando um foco no resultado, e não estritamente na formalização dos procedimentos adotados (MIZAEL; MURAD; ANTONIALLI, 2020).

Ou seja, para as contratações de serviços terceirizados, essa ambiguidade não é diferente: as novas legislações, em especial a IN n.º 5/2017 (BRASIL, 2017b), podem ser consideradas como novas práticas de gestão gerencialista, com foco em resultado e eficiência, ao mesmo tempo que garante o estabelecimento de procedimentos e formalizações tipicamente burocráticas. Para este estudo, reconhece-se o esforço de se tentar garantir a melhoria dos serviços públicos, principalmente a partir da Instrução Normativa, mas considera-se que os procedimentos burocráticos ainda são dominantes e podem influenciar a vida dos sujeitos terceirizados e os gestores e fiscais de contrato de terceirização em sua relação com o trabalho.

Além disso, misturam-se na mesma organização mão de obra efetiva, com servidores selecionados a partir dos conceitos da burocracia, nomeados conforme maior capacidade técnica comprovada a partir de processo de avaliação; e mão de obra terceirizada, que segue os princípios da esfera privada e que possui vínculo empregatício com uma organização diferente da que atua. Portanto, ao se inserir mão de obra terceirizada em meio às relações burocráticas

da administração pública, as pessoas contratadas podem sofrer influências em suas configurações identitárias, conforme observaram Costa (2007) e Costa (2017).

No próximo tópico, serão abordadas a terceirização e suas origens como forma de trabalho, adentrando um pouco mais no tema antes de iniciar o estudo da identidade. Aprofundando na investigação sobre terceirização, espera-se obter uma maior compreensão sobre sua relação com a administração pública.

2.2. TERCEIRIZAÇÃO: ORIGEM E CONSEQUÊNCIAS NA DEFINIÇÃO DE TRABALHO

O trabalho, para Braverman (2011), é a forma como o ser humano modifica os itens da natureza, aprimorando-os, para sua utilização nas diversas atividades sociais às quais está sujeito. Ao longo da história, tais relações foram se modificando, mas a essência do significado de trabalho se manteve, sendo a forma como o ser humano utiliza os recursos naturais para seu benefício próprio.

Para entender as relações de trabalho presentes no Brasil de hoje, é importante conhecer a história que rege a organização trabalhista no país. O governo, desde a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, definiu regras pertinentes às relações de emprego, estabelecendo direitos aos trabalhadores e buscando formas de inclusão social de pessoas institucionalmente desfavorecidas (BRASIL, 1943). De acordo com Costa (2017), com tal legislação, o país conseguia, de certa forma, conciliar capital e trabalho. Ao mesmo tempo, o Brasil sempre viveu sob fortes influências de governos autoritários, burocráticos, patrimonialistas e clientelistas, fazendo com que suas características empresariais mais fortes fossem similares ao fordismo periférico, tendo presentes atributos como autoritarismo, divisão do trabalho delimitada e hierarquia (COSTA, 2017; LIPIETZ, 1989).

Países emergentes como o Brasil, chamados de Novos Países Industrializados na década de 1960, apresentaram um modelo fordista diferente dos países desenvolvidos, cuja definição perpassa o clássico: um aprimoramento do taylorismo, que ampliou a divisão e mecanização do trabalho, e alterou o regime de acumulação de capital para intensivo, estimulando o consumo a partir da redução dos custos de produção (LIPIETZ, 1989). No Brasil e em outros países em desenvolvimento, ocorreu o que Lipietz (1989) denomina de “fordismo periférico”, que foi uma tentativa de instaurar os modelos de linhas de produção fordistas, que estava funcionando no exterior, porém sem possuir a tecnologia e o capital social necessários para isso.

Essas características marcantes se fazem presentes em todos os aspectos sociais. Normalmente, todas as conquistas sociais de governos de países desenvolvidos vieram de lutas trabalhistas organizadas pela coletividade. No Brasil, no entanto, devido ao autoritarismo e à repressão presentes em sua história, esses benefícios surgiram a partir do interesse privado, constituindo “sistemas duais, elitizados: saúde dos que podem pagar e a saúde dos pobres, a escola paga dos ricos e das classes médias e a escola pública para os pobres, [...] truncando desde a origem (de classe, de cor), as possibilidades de mobilidade social” (COSTA, 2017, p. 124). Costa (2017) afirma que, nesse contexto, foi possível observar que a falta de uma articulação coletiva, o crescimento do país voltado para a informalidade e a desigualdade social cada vez maior fizeram avançar os ideais de flexibilização do trabalho a partir das décadas de 1980 e 1990, principalmente a partir da Lei n.º 6.019 de 3 de janeiro de 1974 (BRASIL, 1974), que dispõe sobre a possibilidade de contratações temporárias, sendo o primeiro modelo de terceirização do país.

A subcontratação, ou terceirização, como é popularmente conhecida, transfere para outro empregador a obrigação de cumprir as responsabilidades relacionadas à contratação dos funcionários e ao gerenciamento de mão de obra. Acontece principalmente entre atividades-meio, isto é, cooperativas de trabalho, que abriram ainda mais espaço para a contratação indireta. Ou seja, apesar de o país ter crescido com participação social e leis trabalhistas consolidadas (BRASIL, 1943), a falta de uma articulação e de ações em conjunto enfraqueceram a força do trabalho, fazendo com que surgissem regimes de trabalho mais precarizados.

Hoje em dia, a ideia de flexibilidade das relações contratuais trouxe uma nova configuração organizacional para o país (COSTA, 2017). Funciona como um trevo, sendo uma das folhas representadas pelo funcionário efetivado pela instituição, mais qualificado e essencial para o funcionamento da organização; outra seria o terceirizado, que realiza trabalhos essenciais, mas que não representam a atividade-fim da empresa; e a última folha do trevo seria representada pelo contratado temporário, como mais um tipo de mão de obra flexível (COSTA, 2007).

Os ideais toyotistas de automatização e redução máxima de mão de obra são influências para o subemprego e a terceirização. Harvey (1992) destaca que, a partir da década de 1960, as relações de trabalho mudaram ao longo de todo o mundo ocidental. O pós-guerra, problemas

fiscais enfrentados pelos Estados Unidos da América (EUA) e a competição global de mercado demonstraram fragilidades e inconsistências do sistema fordista, haja vista a falta de utilização do capital excedente de produção.

Na época, o padrão de vida e de gerenciamento das relações de trabalho estadunidense, com primazia do modelo fordista, começou a ser questionado por diversos setores da sociedade dos EUA, principalmente pela classe jovem. O país, inclusive, foi berço do fordismo, mas grupos sindicais, juntamente aos jovens e estudantes, perceberam que as práticas tayloristas e fordistas, que vigoravam no estilo de vida e trabalho norte-americanos, desvalorizavam a capacidade intelectual dos trabalhadores, além de constatarem um autoritarismo de poder pelos detentores de capital, presente nesse estilo de trabalho. Houve manifestos e greves que levaram a uma crise da dominação de mercado norte-americana e que se espalharam pelo mundo, mas que, ao mesmo tempo, fez perder força da união trabalhadora (DRUCK, 1999). Tais crises criaram a necessidade de racionalização produtiva, o que levou ao processo de acumulação flexível, principalmente a partir da década de 1970 (HARVEY, 1992; DRUCK, 1999).

Ferreira (1993) atribui à falta de necessidade de mão de obra especializada no modelo fordista como um dos fatores que desencadeou a crise deste padrão de trabalho, fato que era evidenciado nos manifestos e greves ocorridos à época. Ademais, a acumulação intensiva estimulada pelo fordismo perdeu força pela necessidade das empresas, que tiveram seus lucros reduzidos por questões econômicas, relacionadas ao salário estabelecido por cada país, em obter crescimento na qualidade da realização do trabalho. Para se dizer de forma suave, as empresas precisariam “flexibilizar” as relações de trabalho para conseguirem sobreviver (FERREIRA, 1993).

A maximização da produção com o mínimo de mão de obra possível, e esta cada vez mais fragmentada em suas funções, impede a organização coletiva dos indivíduos. Do ponto de vista social, há um enfraquecimento político da classe trabalhadora e o fortalecimento dos detentores do capital por meio da exploração. Esse fato é notável pela forma com que os sindicatos foram enfraquecidos em seu poder de organização após a década de 1960 (HARVEY, 1992; COSTA, 2017).

Harvey (1992) também destaca o enfraquecimento do *keynesianismo* ao redor do mundo para ceder lugar ao neoliberalismo e à acumulação flexível, que tornaram as relações de trabalho muito mais exigentes e com nível de eficiência mais controlado. A alta de

desempregos, principalmente a partir da década de 1970, e a falta de uma base de coalisão sindical forte fizeram com que os empregadores abusassem na flexibilização dos regimes, adotando novas formas de relações de emprego, como os trabalhos temporários e a subcontratação, além de desprivilegiar ainda mais algumas minorias. A ideia da acumulação flexível era reduzir o número dos trabalhadores essenciais e gerenciar os demais trabalhadores em cargos flutuantes.

Alves (2000) considera o toyotismo como a principal ideologia norteadora do regime capitalista contemporâneo, que faz com que os efeitos da redução de custos de produção e da estruturação produtiva mínima, com ideais neoliberalistas e voltados para a qualidade total, recaiam sobre as relações de trabalho. Sua influência foi uma das principais originadoras da difusão da terceirização para o mundo, inclusive o Brasil, que a adotou de forma abrangente.

Outra influência surgiu a partir da década de 1970 e está presente nos discursos atuais, que afirmam que o endurecimento das leis trabalhistas prejudica os empresários, exigindo-se menor atuação do governo para que as trocas empresariais pudessem ser mais flexíveis. Essa vertente advém do neoliberalismo, no qual o Estado deve intervir minimamente nas relações econômicas de uma nação. Porém, numa sociedade capitalista na qual o objetivo de ganho financeiro empresarial não deve ser ignorado, cabe ao Estado intermediar as relações entre empregador e empregado, buscando equilibrá-las. O que se observa, no entanto, é que o Estado muitas vezes toma partido do empresário (PAES DE PAULA, 2005; COSTA, 2017).

As contribuições teóricas trazidas por Harvey (1992), Druck (1999) e Paes da Paula (2005) foram influenciadas por Braverman (2011), cuja publicação inicial foi feita no ano de 1974. Isso porque o autor vivenciou na prática todas as mudanças decorrentes do decaimento do fordismo, atuando como um trabalhador da classe operária. Ele teve a percepção do quanto o trabalho estava sendo degradado com os novos ideais de enxugamento de produção, que ocasionou o enfraquecimento dos ideais marxistas e, conseqüentemente, a desunião da força de trabalho, que passou a vigorar em órbita com os moldes capitalistas. Até mesmo empregos de renome, como é o caso das engenharias, sofreram com a degradação (STEIN *et al.*, 2009; BRAVERMAN, 2011).

Cabe ressaltar dos estudos de Braverman (2011) sua contribuição a respeito do requinte utilizado à época, e também hoje em dia, para tratar do trabalho como ele é. Ficou-se institucionalizado: o trabalho, e a renda cada vez menor oriunda dele à classe trabalhadora,

tratou por consolidar ainda mais o capitalismo, que, por sua vez, enraizou as práticas de gerenciamento enxuto, além de alterar significativamente o modo de vida da população. Tudo isso, é claro, de forma sutil, incorporando à cultura social os conceitos de acumulação de capital, tanto que as lideranças sindicais e partidárias pouco atuaram a partir da década de 1960 (STEIN *et al.*, 2009).

Druck (1999) e Druck, Dutra e Silva (2019) destacam essa nova configuração no Brasil que, a partir da década de 1990, passou a vigorar com ideais toyotistas e, dessa forma, passou-se a difundir com maior intensidade a terceirização, embasada majoritariamente pelo modelo japonês de qualidade total e racionalização em suas relações de produção fabril. Segundo Druck (1999), a maior característica importada do modelo japonês no Brasil foi a terceirização. Hirata (2011) também atualiza o conceito toyotista dos anos 1990, ao trazer o crescente desemprego e a precarização do trabalho como consequência da crise econômica de 2008, especialmente no Brasil, na França e no Japão, particularmente prejudicial para minorias, como mulheres.

Não se pode negar que contratação por meio da terceirização possui vantagens econômicas, pois o salário pago pelo empregador é menor e se evitam os gastos com as despesas trabalhistas (COSTA, 2017). Em um estudo empírico, Caldeira e Caldeira (2019) constataram uma redução de custos de cerca de 28% nos cargos terceirizados de motorista, ao se comparar com o custo do servidor efetivo. O efetivo sai mais caro para as instituições públicas devido aos benefícios inerentes ao cargo e pela não reposição do funcionário em ausências, ao contrário do que ocorre com o terceirizado. De acordo com Druck (1999), pode haver ainda um efeito cascata, em que uma empresa subcontrata outra, que subcontrata uma terceira, e assim por diante, sempre visando à redução de custos.

Brito, Marra e Carrieri (2012), no entanto, descrevem a terceirização do trabalho como a mais nova técnica de exploração, a partir da redução de direitos, como o estabelecimento de jornadas excessivas, a alta rotatividade dos funcionários, o conseqüente medo do desemprego e a fragmentação das funções. Tais características inerentes à terceirização aumentam a precariedade do trabalho, a discriminação dos funcionários e o enfraquecimento coletivo da classe dos trabalhadores.

Os trabalhadores terceirizados, portanto, podem sofrer com uma espécie de discriminação advinda das chefias e de outros funcionários contratados de forma direta pela empresa na qual prestam serviço. “Cria-se, assim, as distinções e as discriminações: os terceiros

fazem as tarefas menos nobres e, muitas vezes, trata-se das mesmas tarefas de um trabalhador da empresa contratante, mas sempre com um *status* diferenciado, inferior” (COSTA, 2017, p. 127).

Um motivo que pode justificar este preconceito está relacionado à característica de hierarquia que se atribui ao denominar atividades-meio e atividades-fim, colocando como atividades-meio aquelas que podem ser terceirizadas. As atividades-fim estão relacionadas com o objetivo final da organização, enquanto atividades-meio são necessárias, mas não diretamente relacionadas ao escopo organizacional. Apesar de serem interdependentes, a própria diferenciação do cargo já é uma espécie de discriminação entre as atividades realizadas pelos funcionários das empresas e pelos funcionários subcontratados (BARBATI *et al.*, 2016).

Barbati *et al.* (2016) refletem que a terceirização é uma forma de fragmentação da coletividade no ambiente de trabalho, o que corrobora os desdobramentos históricos que culminaram no decaimento do fordismo, trazidos por Braverman (2011), Harvey (1992) e Druck (1999). Brito, Marra e Carrieri (2012) corroboram essa afirmativa, afirmando que há, ainda, um sucateamento da identidade construída coletivamente no ambiente de trabalho.

Além disso, por diferenciação dos demais funcionários, os trabalhadores terceirizados sofrem diariamente com o fantasma do desemprego, ainda mais por socialmente estarem inseridos em uma sociedade capitalista, que incentiva desenfreadamente o consumo, a aparência e o sucesso (HARVEY, 1992; COSTA, 2007). O medo do desemprego acaba por causar uma coerção disciplinadora nos funcionários, que têm seus direitos sucateados por essa relação, mas que precisam sempre demonstrar o bom desenvolvimento do seu trabalho (DRUCK, 1999). “O medo constante da demissão, manipulado intencionalmente pelos empregadores, gera uma conduta submissa que admite calada a precarização e que ainda faz agradecer a simples condição de ‘empregado’” (COSTA, 2007, p. 101).

Outro fato percebido é que, apesar de receberem menos e possuírem direitos diferentes aos dos demais funcionários da empresa na qual atuam, os terceirizados são cobrados da mesma forma pelos empregadores, principalmente no que diz respeito ao comprometimento e ao empenho na realização do trabalho. Tendo em vista essas nuances da terceirização, é ambíguo exigir do funcionário terceirizado o mesmo nível de comprometimento dos demais, pois não lhes são concebidos os mesmos direitos e benefícios no trabalho (LACOMBE, 2002).

Ressalta-se, ainda, a característica das relações de trabalho atuais que estão vinculadas apenas ao trabalho efetivamente realizado, fazendo com que o indivíduo não mais se identifique com a organização, mas sim com suas tarefas e a remuneração que lhe é atribuída para tal (LACOMBE, 2002).

Na década de 1980, segundo Lacombe (2002), os estudos sobre cultura organizacional eram emergentes, o que fazia crer que o ambiente de trabalho era um fator de competitividade das empresas, atraindo esforços por meio de um ambiente adequado e estimulante. Os trabalhadores buscavam reconhecimento e ascensão hierárquica como meio de obterem sucesso na carreira. A nova gestão flexível das relações de trabalho, como a acumulação flexível descrita por Harvey (1992), no entanto, admite que apenas a tarefa executada vincula-se como parte interessada ao indivíduo, que não mais possui aspirações profissionais dentro da organização, até porque a flexibilidade do trabalho dificulta o estreitamento de laços entre as diferentes pessoas que nela atuam.

De acordo com Lacombe (2002), neste contexto de trabalho flexível, no qual a organização possui diversas fontes de vínculos empregatícios, como funcionários contratados, terceirizados, temporários etc., o impasse é que as mesmas cobranças são realizadas para todos os tipos de trabalhadores, e essa cobrança está estritamente ligada ao comprometimento organizacional, tornando ambígua a questão da flexibilidade: por um lado, as relações de trabalho se tornam flexíveis para dar autonomia ao trabalhador em relação à empresa; por outro, as empresas exigem o comprometimento e empenho de seus funcionários, pois eles são a sua principal fonte criativa de sucesso. Essa ambiguidade é administrada pelas organizações por meio dos símbolos, promovendo recompensas e contradizendo a proposta de identificação somente com o trabalho executado (LACOMBE, 2002).

A terceirização está presente tanto no setor privado quanto no setor público. Para Alves (2000), isso acontece porque os ideais toyotistas, como ideologia que mais conversa com o capitalismo atual, chegaram também ao setor público. A partir de década de 1990, no Brasil, a característica toyotista da flexibilidade tornou-se um parâmetro a ser alcançado, principalmente pela concorrência entre as empresas e de derrotas dos operários na luta de classes (ALVES, 2000). Na administração pública, especificamente, a configuração foi adotada visando à otimização de gastos e ao ganho de eficiência na gestão (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Na administração pública, devido à legislação e aos procedimentos envolvidos, a terceirização é feita através de uma licitação formal, com critérios estabelecidos em edital, que envolvem desde a quantidade de funcionários até a estimativa de salário a ser pago. Após a contratação, são nomeados fiscais e gestores para atuarem no acompanhamento das atividades prestadas, designando os servidores públicos para verificar se todas as etapas previamente estabelecidas estão sendo cumpridas. O fiscal possui uma atuação mais *in loco*, enquanto o gestor realiza os trâmites administrativos. Também existe a figura do preposto, que é um funcionário da empresa terceirizada, com o qual os terceirizados e os gestores e fiscais irão se reportar para tratar assuntos relacionados ao contrato (MARINHO *et al.*, 2018).

Para Santos, Andrade e Lima (2019), o setor público continua tendo como principal objetivo institucional a prestação de serviços à população, seguindo os princípios da administração pública (BRASIL, 1988; 1990). No entanto, ao adotar a terceirização, os valores institucionais previstos no regime jurídico dos servidores públicos se perdem, em especial os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, uma vez que os funcionários contratados não possuem vinculação direta com a administração pública (SANTOS; ANDRADE; LIMA, 2019).

Na administração pública, os estudos sobre a economicidade trazida pela terceirização ainda são incipientes, fazendo com que não se tenha uma mensuração clara, isto é, não é possível afirmar se existe realmente um ganho econômico ou de outra natureza ao adotar tal modalidade. Uma vez que se terceiriza, a partir de uma modalidade de licitação denominada pregão (BRASIL, 1993), a administração pública busca economia a partir do menor preço, e a empresa ganhadora visa apenas à maximização de seu lucro, podendo contrariar os principais interesses públicos e trazer vícios indesejáveis na atuação dos funcionários, como a indicação de trabalho para amigos e parentes (SANTOS; ANDRADE; LIMA, 2019).

Conforme Costa (2007), existe o risco de “apadrinhamento” de funcionários no setor público, haja vista que anteriormente a única forma de ingresso no serviço público era por meio de provas e concursos. A subcontratação abre margens para essas práticas no contexto da esfera pública brasileira, até porque existe a tendência de identificação maior do funcionário com a instituição na qual presta serviço do que com a empresa contratante, fazendo do setor público uma arena de indicações, proibidas para servidores efetivos. Corroborando esta teoria, Camilo

e Costa (2019) verificaram a realização de indicação de funcionários para os cargos terceirizados em um estudo de caso empírico numa instituição federal de ensino superior.

Com a flexibilidade no trabalho, automaticamente, se observa a flexibilidade também nos direitos. Os empregados terceirizados sofrem com jornadas de trabalho excessivas, calotes e até mesmo perigos enfrentados no dia a dia do trabalho por falta de treinamento (COSTA, 2007). “Outro dado alarmante do fenômeno são os elevados casos de empresas terceiras que desaparecem sem cumprir suas obrigações trabalhistas” (COSTA, 2017, p. 126).

A partir do momento em que se vive em um país com níveis de desigualdade socioeconômica elevados, é esperado que, dentro das organizações, esse cenário se repita. Porém, tendo como pano de fundo a terceirização, ela institucionaliza a desigualdade, pois faz com que toda uma classe tenha distinção em todos os aspectos empresariais e isso passa a ser considerado dentro da normalidade (COSTA, 2017). Cada vez mais, tem-se naturalizado a precarização do trabalho. Ao inserir terceirizados no ambiente organizacional, acaba-se estabelecendo uma hierarquia informal entre os contratados de forma direta sobre os contratados de forma indireta, institucionalizando a inferiorização dos cargos subcontratados, até mesmo em suas próprias identidades (BARBOSA, 2010).

De modo geral, na busca realizada para verificação da relevância para realização deste trabalho, os artigos nacionais encontrados nos sites Spell, Scielo e Periódicos Capes, em julho de 2020, com publicação de 2010 a 2021, não apresentam a burocracia como um dos fatores de influência da construção da identidade dos indivíduos terceirizados. Procuraram-se apenas estudos nacionais para delimitar conforme as especificidades culturais do país. Os termos cruzados foram a) “terceirização”, b) “terceirizados”, c) “subcontratação”, d) “identidade”, e) “burocracia” e d) “administração pública”. Eles foram pesquisados de acordo com as combinações entre si de pelo menos dois termos, arrolando grande parte das combinações possíveis. Os termos a, b e c não foram cruzados entre si, tendo em vista que são sinônimos, sendo pesquisados somente junto aos demais termos. O quadro 1 faz um resumo do apanhado de artigos encontrados.

Quadro 1 – Quadro-resumo sobre os artigos encontrados no estudo bibliométrico

Artigo	Revista	Autores	Ano	Assuntos principais
A interferência da política neoliberal no direito fundamental ao trabalho	Revista ESMAT	BARBOSA	2017	

				Precarização do trabalho
Tipologias da precarização do trabalho na atenção básica: um estudo netnográfico	Trabalho, Educação e Saúde	DAMASCENA; VALE	2020	Precarização do trabalho; administração pública
A informação terceirizada: identidade e trabalho não pago na era do jornalismo digital	Comunicação e Sociedade	MATOS; RHUKUZAGE	2015	
Impactos da Participação Privada no Sistema Prisional: Evidências a partir da Terceirização de Prisões do Paraná	RAC	CABRAL; LAZZARINI	2010	Terceirização; administração pública
Controvérsias sobre as relações negociais com o setor público: um estudo sobre a terceirização no Brasil	SCIENTIA IURIS	SENHORAS	2013	
Terceirização dos serviços de impressão como forma de obtenção da ecoeficiência em uma empresa pública de pesquisa agropecuária	IPTEC – Revista de Inovação, Projetos e Tecnologia	PREUSLER <i>et al.</i>	2015	
A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho	Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública	CARNEIRO	2016	
Terceirização e suas implicações na Administração Pública	Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros	FERREIRA	2019	
Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público	Administração Pública e Gestão Social	SANTOS; ANDRADE; LIMA	2019	
Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação	Teoria e Prática em Administração	MIZAEL.; MURAD; ANTONIALLI	2020	Terceirização; identidade
A naturalização da identidade social precarizada na indústria de alumínio paraense	Sociologias	BARBOSA	2010	
Práticas Discursivas de Trabalhadores Terceirizados e Construções Sociais da Identidade de Exclusão	Revista de Ciências da Administração	BRITO; MARRA; CARRIERI	2012	

Fonte: Elaborado pela autora.

Primeiramente adentrando no tema de precarização do trabalho, de modo geral, Barbosa (2017) faz uma crítica ao neoliberalismo, afirmando que só apresentou prejuízos aos trabalhadores, em todos os aspectos, privilegiando apenas os empresários. Relacionando precarização do trabalho e administração pública, Damascena e Vale (2020) revelam como a precarização diminui a qualidade dos serviços públicos prestados à população, em um estudo relacionado à área de saúde do país.

Partindo para a terceirização como uma forma de precarização do trabalho, Matos e Rhukuzage (2015) apontam problemas relacionados à precarização do trabalho no ambiente do jornalismo, que, cada vez mais digital, têm flexibilizado as relações de emprego e explorado os profissionais, que administram ferramentas mentais em suas identidades para negar a situação de opressão que vivem.

O tema da terceirização juntamente à administração pública foi o que mais retornou resultados. Cabral e Lazzarini (2010) identificaram benefícios econômicos e ganhos de eficiência na terceirização de prisões públicas, revelando que existem sim vantagens no processo de subcontratação para órgãos públicos. Senhoras (2013) analisa a terceirização na administração pública num contexto jurídico, a partir de leis e demais instrumentos legais, concluindo que estes ainda são muito incipientes na realidade brasileira. Preusler *et al.* (2015) trouxeram alguns benefícios da terceirização de serviços de impressão em uma empresa pública, com diminuição de problemas causados pela burocracia do Estado, principalmente relacionada aos processos licitatórios.

Nos estudos mais recentes encontrados sobre terceirização e administração pública, Carneiro (2016), em um contexto jurídico, aponta que a terceirização não é planejada, mas imposta, uma vez que as condições estabelecidas pela lei e os limites com gasto de pessoal estabelecidos pelo governo não permitem outra forma de ação dos gestores para alcançar os objetivos finalísticos das instituições públicas. Ainda falta uma legislação mais abrangente para reger a terceirização de mão de obra, podendo ser considerada desfavorável para o regime jurídico da administração pública. E há igualmente o estudo de Ferreira (2019) que, também numa perspectiva jurídica, analisou o funcionamento da legislação atual, mesmo não apresentando um juízo de valor sobre o tema, encarregando-o ao tempo. Santos, Andrade e Lima (2019) fizeram um estudo sobre a necessidade de se manter os valores públicos, voltando suas ações para a sociedade, tendo em vista que ainda não é possível mensurar com precisão os

benefícios ou malefícios da terceirização, principalmente no que tange ao aspecto econômico. A pesquisa foi relevante no sentido de compreender a administração pública e a terceirização num mesmo ambiente. E Mizael, Murad e Antonialli (2020), num estudo recente sobre o tema, fizeram um apanhado sobre a IN n.º 5 no Ministério do Planejamento (BRASIL, 2017b), promovendo uma reflexão sobre a nova diretriz, que trouxe tanto aspectos gerenciais quanto sociais às fases legais da terceirização. A análise documental é importante para compreender os aspectos burocráticos das fases legais da terceirização na administração pública.

Na última junção de temas, terceirização e identidade, que está mais relacionada com o objeto deste estudo, encontram-se apenas dois resultados. Um dos resultados pertinentes com o assunto em estudo foi o de Barbosa (2010), que fez um estudo associando identidade e terceirização no setor privado. Ele mostra como há uma tentativa de “maquiar” a precarização das formas de emprego atuais denominando-as de “novas configurações de trabalho” e como a necessidade de trabalho faz com que diversas pessoas, especialmente jovens e inexperientes, se sujeitem a condições vulneráveis no emprego e na sociedade de modo geral. Outro resultado encontrado foi o de Brito, Marra e Carrieri (2012), que, assim como Barbosa (2010), fizeram um estudo com indivíduos terceirizados no setor privado, identificando um aspecto denominado “identidade de exclusão”, na qual os sujeitos se sentiam excluídos do restante da empresa. A principal contribuição teórica foi relacionar a identidade com a terceirização.

Nota-se que a bibliometria, de acordo com as palavras-chave “terceirização”, “terceirizados”, “subcontratação”, “identidade”, “burocracia” e “administração pública”, cruzadas de diferentes formas entre si, revelou doze estudos relevantes para compreensão do tema, ora demonstrando os benefícios da terceirização, ora criticando sua precarização, que tem sido institucionalizada como uma nova relação de trabalho. Os artigos também trouxeram apanhados jurídicos sobre o assunto, e poucos levantaram a questão da identidade, sendo que nenhum foi um estudo de caso do setor público. Enfim, os aspectos burocráticos não se apresentaram como uma perspectiva de análise da identidade dos indivíduos terceirizados da administração pública.

Como este estudo irá tratar sobre identidades de indivíduos terceirizados atuantes em uma universidade, é relevante trazer também estudos empíricos neste tipo de instituição pública. Um dos estudos empíricos encontrados sobre o tema é o de Camilo e Costa (2019), que constataram que a terceirização, como uma nova forma de realização do trabalho, chegou à

administração pública através de práticas gerencialistas e que podem ser consideradas como uma forma de precarização. Foi constatado também que existe indicação de funcionários para atuar nos cargos terceirizados, feita por servidores da instituição pública, demonstrando a existência de práticas de corrupção, mesmo que exista toda uma legislação a respeito do tema.

Na pesquisa, realizada numa instituição federal de ensino superior, Camilo e Costa (2019) compararam o trabalho realizado pelos servidores públicos com o dos funcionários terceirizados, observando suas histórias de vida e trajetórias profissionais. Os autores perceberam que a origem de vida de ambas as classes é bem parecida, mas que os direitos concedidos àqueles concursados são nitidamente maiores. Por exemplo, os terceirizados possuem tempo médio de sete meses de serviço, não podendo, assim, usufruir de benefícios como férias e assumir compromissos financeiros de longa data. Os autores notaram também, na prática, a fragmentação da classe subcontratada, que não se organiza para lutar por direitos, além da existência de uma hierarquia informal estabelecida pelos servidores efetivos sob os terceirizados.

É curioso ressaltar que, nas entrevistas realizadas por Camilo e Costa (2019), foi possível notar que os trabalhadores terceirizados acreditam que os servidores do quadro deveriam perder seus direitos, e não que eles próprios deveriam ter mais direitos. A lógica capitalista está tão enraizada no âmago destes indivíduos que eles reproduzem discursos que os desfavorecem. Eles se sentem gratos pelo emprego que possuem, como um presente, mesmo que ele ocorra de forma precarizada.

O estudo de Barbati *et al.* (2016) ilustra a realidade em um estudo de caso em uma universidade federal brasileira. Os autores concluíram que os funcionários que exercem função terceirizada realizam funções degradantes e, além disso, sofrem com atrasos de salários, que já são baixos, e rotatividade, o que implica na falta de uma associação coletiva entre os atuantes de um mesmo cargo subcontratado. As dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores do estudo de caso possuem suas raízes nos ideais neoliberais e precisam ser refletidas socialmente, principalmente para uma organização coletiva de classe.

Silva e Garcia (2018), também numa instituição federal de ensino superior, identificaram que, apesar das dificuldades relacionadas à discriminação e falta de valorização do trabalho realizado por mulheres terceirizadas, atuantes na prestação de serviços de limpeza, existe certo prazer na realização do trabalho e que trata-se de uma função que elas realizam há

um maior período de tempo, com experiência. Constatou-se também que o vínculo das funcionárias com a instituição não é visto como significativo, o que revela a falta de identificação organizacional, levando a crer que elas possam trocar de trabalho com certa facilidade, corroborando a constatação de que a terceirização tem altos índices de rotatividade funcional.

Diante do exposto, a partir da contextualização acerca de terceirização, administração pública e seus processos burocráticos, poder-se-á aprofundar no terceiro e último eixo teórico deste estudo, que é a identidade dos sujeitos que atuam na categoria de trabalho terceirizado. Busca-se compreender o que é a identidade, adentrando em processos de identificação nas organizações e identidade profissional, haja vista a natureza laboral da terceirização na vida dos indivíduos estudados.

2.3. IDENTIDADE

A identidade possui conceitos diferentes para os diversos estudiosos das ciências sociais. Os psicólogos enfocam a identidade pessoal, do próprio indivíduo; os sociólogos acreditam que a identidade exista a partir da interação humana; já os antropólogos acreditam que a identidade é inerente à cultura do ambiente no qual os sujeitos estão inseridos (CARRIERI; PAES DE PAULA; DAVEL, 2008).

Para Carrieri, Paes de Paula e Davel (2008), a identidade possui múltiplos conceitos, variando sua interpretação a partir da ótica de estudo, tendo diversas formas de interpretação e investigação do seu processo de formação. Ela também possui fluidez na sua configuração, tendo em vista a mudança contínua na identidade a partir dos conhecimentos adquiridos e interações realizadas pelo indivíduo ao longo da vida, além de se estar vivendo em um período de pós-modernismo muito inconstante. E, por último, há pouca autonomia em relação às organizações, levando em conta que o indivíduo acaba incorporando a identidade organizacional à sua, e vice-versa, causando uma dependência do trabalho e das organizações na configuração identitária individual.

Caldas e Wood Jr. (1997) reiteram que a identidade não é algo fixo, pois a fluidez dos sistemas, da sociedade, da vida, faz com que se esteja sempre em desenvolvimento, construindo novas ideias e novas identidades. As nuances do capitalismo, que fazem o mundo cada vez mais tecnológico e com rápida comunicação, é outro fator que demonstra a fluidez da identidade no mundo contemporâneo.

Neste trabalho, é considerada a identidade voltada para a perspectiva da sociologia, que estima as interações sociais como fundamentais para a formação identitária. Portanto, ressalta-se que, para Dubar (2005), identidade é:

O resultado a um só tempo estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, conjuntamente, constroem os indivíduos e definem as instituições. (p. 136)

Para compreender o significado desta frase trazida por Dubar (2005), é importante entender o fenômeno da socialização como um elemento crucial na formação identitária dos indivíduos, em suas diversas formas. O autor traz um conceito de dualidade, de que a identidade do indivíduo é construída por si e para e pelos outros. A identidade é a forma como o indivíduo vê a si próprio, seus desejos e aspirações, mas também é a forma com que se é reconhecido por seu semelhante dentro de um determinado grupo social. Isto é, é crucial lidar com as pressões da sociedade ao mesmo tempo que se almeja ser reconhecido pelo outro que está nela inserido (DUBAR, 2005).

A identidade, muitas vezes, se constrói de forma inconsciente. A sociedade na qual o sujeito está inserido tem traços econômicos, culturais e de costumes, que acabam por ser incorporados nos comportamentos das pessoas nela presentes, que as absorvem enquanto aspectos identitários (DUBAR, 2005). Por exemplo, em uma sociedade capitalista, os traços relacionados à forma de trabalho daquele determinado ambiente acabam por influenciar na formação identitária de seus indivíduos. Para Dubar (2005), a interação realizada entre as pessoas não acontece de forma livre: a sujeição ao ambiente é praticamente irreduzível.

A identidade também se manifesta por meio de símbolos, que possuem diferentes significados para diferentes indivíduos. Essa característica reflete na singularidade da identidade: alguns símbolos são universais para determinado grupo, que compartilha experiências de vida socialmente; outros são singulares a cada indivíduo, em sua construção social adquirida desde a infância (DUBAR, 2005).

Dubar (2005) afirma que tal individualização só é possível a partir do reconhecimento do outro. Vê-se o outro, e observam-se suas semelhanças e diferenças em relação a si mesmo, a sua própria identidade. Esse reconhecimento só é possível através da linguagem compartilhada entre os indivíduos, por meio a) da interação recíproca, b) da representação simbólica e c) do processo de trabalho, numa relação retórica.

A interação é resultado de uma relação mútua de características, assemelhando-se e distinguindo-se do outro. A representação simbólica diz respeito ao significado de determinado objeto ou ação para um indivíduo, tendo a linguagem um elemento chave para interação e, logo, para a representação individual e coletiva dos símbolos. Já o trabalho, para Dubar (2005), citando Habermas (1967)¹, é o cerne da dialética. Para eles, a soma do trabalho com as interações sociais origina a formação da identidade.

A base da socialização é a comunicação, mesmo aquela realizada de forma não verbal (MEAD, 2007). A identidade não deve ser analisada pelo ponto de vista funcionalista, uma vez que a socialização não é uma mera consequência dos sistemas que regem um Estado ou governo. As ciências sociais necessitam de autonomia para identificarem as identidades dos indivíduos de forma subjetiva e pertinente ao objeto em estudo (HABERMAS, 1967 *apud* DUBAR, 2005).

É importante ressaltar os estudos de Dubar (2005) que englobam o pensamento Weberiano (1904–1905), principalmente para enquadrar nos conceitos de burocracia, já vistos nos tópicos anteriores. Nessa parte, é dividida a socialização realizada de forma comunitária daquela realizada de forma societária, sendo a primeira com maior sentimento de pertencimento do indivíduo e a segunda como uma representação necessária para a vida coletiva. Em alguns momentos, quando frequentes, as relações societárias tendem a ser incorporadas como comunitárias pelos indivíduos.

No entanto, apesar do dia a dia gerar sentimentos nos indivíduos em relação aos outros, a socialização societária é definida por aspectos burocráticos. Existem leis e normas que a regem, de forma racional e com impessoalidade. Apesar disso, a figura dos líderes carismáticos acaba por trazer traços mais intimistas às relações societárias, podendo torná-las comunitárias. São as relações comunitárias que mais se configuram na identidade social dos indivíduos, segundo os estudos de Mead (2007).

Dubar (2005) incorpora ao conceito de simbologia e socialização o estabelecimento de papéis, em que os indivíduos atuam nas diversas representações do seu dia a dia, apreendidas, principalmente, durante a infância. Os personagens agem de acordo com regras estabelecidas de forma societária e são repassadas através de atuações e símbolos. Por exemplo, desde jovem,

¹HABERMAS, J. “Travail et interaction. Remarques sur la philosophie de l’esprit de Hegel à Léna”, in *La technique et la Science comme “idéologie”*, trad. Fr. Gallimard, “Les Essais”, 1973.

sabe-se quais são os papéis dos pais dentro de determinada realidade social, assim como o dos filhos.

Ademais, com o passar do tempo de vida do indivíduo, os papéis vão ficando mais organizados, principalmente com a aprendizagem consciente do estabelecimento de regras para determinadas socializações coletivas, como participação em um jogo, por exemplo. Para participar dessa determinada organização coletiva, o indivíduo precisa se adaptar às regras para, então, ser reconhecido pelo grupo como um ator importante daquela peça. Ao ser reconhecido, o indivíduo pode adicionar traços de sua própria subjetividade ao grupo, reconstruindo-o, e assim sucessivamente (DUBAR, 2005).

A identidade também está presente no âmago do indivíduo no que diz respeito ao seu destino. Devido à diferenciação de classes sociais e de atividades desempenhadas pelas crianças, desde muito jovens, elas podem desenvolver um sentimento de aceitação de sua realidade ou se revoltar contra ela, ambas podendo ser de forma branda ou grave. Principalmente na primeira infância, os indivíduos tomam consciência de sua classe social ao conviverem com outros colegas na escola, o que pode levar a sentimentos de superioridade ou inferioridade, causadas pelos papéis assumidos por cada um dos indivíduos dentro da sociedade (DUBAR, 2005).

Para compreender melhor o conceito de identidade, então, o ideal é não dissociar os conceitos do *eu*, isto é, do indivíduo em seu âmago consigo mesmo; do *mim*, que trata do sujeito frente à comunidade; e do *self*, conjunto de ambas citadas anteriormente. Afinal, todos os indivíduos criam tanto a comunidade quanto a sociedade ao se socializar dentro de determinado contexto, em uma relação dialética (MEAD, 2007).

Além disso, para Dubar (2005), a interação recíproca dos indivíduos é essencial para o entendimento do conceito de identidade, uma vez que é difícil separar os conceitos de identidade para si e a identidade reconhecida pelo outro, haja vista que somente o indivíduo conhece a si mesmo de forma integral. O olhar do outro é imprescindível para a formação identitária, afinal, é importante reconhecer-se no outro como um igual para se sentir parte da socialização.

Para Berger e Luckmann (1985), é importante incorporar à identidade o conceito do saber. Desde a infância, a pessoa tem contato com determinado mundo e aquela se apresenta como a única realidade possível. Sendo assim, todos os símbolos, comportamentos e papéis

apreendidos são incorporados como verdade única na identidade do indivíduo. Essa seria a socialização primária. Já a socialização secundária do indivíduo dar-se-ia a partir de sua especialização de saberes, dessa vez relacionados ao âmbito profissional, isto é, conhecimentos específicos adquiridos oriundos do conceito de divisão do trabalho. É possível que a socialização secundária cause uma ruptura com a primária, caso a pessoa perceba uma nova interpretação legitimada de uma mesma realidade. Ou seja, não apenas reproduzimos comportamentos sociais, mas também os transformamos e construímos novos mundos.

Através de transações internas e externas, o indivíduo negocia sua identidade, em uma construção contínua, para se adaptar ao que ele deseja ser, frente a como é visto pela sociedade, num processo relacional e biográfico. Essa dualidade caracteriza a identidade, que não pode depender apenas do julgamento de outrem para se manifestar (DUBAR, 2005).

A identidade social não é “transmitida” por uma geração à seguinte, cada geração a constrói, com base nas categorias e nas posições herdadas da geração precedente, mas também através das estratégias identitárias desenvolvidas nas instituições pelas quais os indivíduos passam e que eles contribuem para transformar realmente. (p. 156)

Caldas e Wood Jr. (1997) se posicionam no sentido de compreender a identidade como uma junção da percepção do indivíduo com o seu meio social e cultural. As pessoas são diferentes e similares entre si. Para eles, o conceito ideal de identidade conversa com diversos pensamentos distintos, abordando a percepção do sujeito enquanto indivíduo, do grupo, da organização e da humanidade, e as observações realizadas a partir da imagem, da autopercepção, do comportamento e do *self*.

Ou seja, apesar de compreender a identidade na perspectiva da socialização, este trabalho também a entende como uma relação dialética (BAUER; MESQUITA, 2008), na qual há o senso comum entre as pessoas de determinada sociedade, mas também há a subjetividade, ambas configurando a identidade dos indivíduos. Qualquer alteração na identidade, para Bauer e Mesquita (2008), só é possível quando há uma nova compreensão da realidade, um determinado conceito torna-se verdade para os indivíduos, que passam a absorver suas concepções em sua própria identidade.

Outra perspectiva relevante para a compreensão da identidade surge a partir dos estudos de Souza e Carrieri (2012), que tratam a identidade como uma prática discursiva pautada pela racionalidade dos indivíduos, que pode ser compreendida tanto como um fenômeno autêntico quanto como um fenômeno instrumental, compartilhado entre os sujeitos presentes em uma

mesma organização. Essa teoria ressalta a importância da compreensão da identidade a partir da Análise de Discurso, possibilitando identificar aspectos individuais das pessoas, bem como encontrar generalizações no discurso de membros de um mesmo grupo social ou de grupos similares.

A importância de se vislumbrar a identidade como uma prática, e não apenas como uma dualidade entre identidade pessoal e social, parte do pressuposto de que as pessoas não podem ser definidas apenas por aquilo que são, mas sim por quem são efetivamente. Compreender a identidade em seu âmbito mais profundo vai além das atividades realizadas pelas pessoas. Por isso, o discurso e seus implícitos são essenciais para o estudo da identidade (SOUZA; CARRIERI, 2012).

Após essa contextualização geral sobre o conceito de identidade, será aprofundado nos próximos segmentos o processo de identificação nas organizações, tendo em vista que o objeto de estudo deste trabalho são funcionários de uma determinada organização, e da identidade profissional, uma vez que a profissão possui parte significativa na configuração identitária dos indivíduos. A identidade profissional dos sujeitos terceirizados é um dos principais enfoques deste trabalho.

2.3.1. Identificação nas organizações

Nas diversas socializações às quais os indivíduos estão sujeitos, suas identidades são configuradas. As características de um determinado grupo são incorporadas pelas pessoas, grupos diversos com os quais se tem contato durante toda a vida, desde a infância. Valores, comportamentos, crenças, maneiras de agir e pensar, podem ser incorporadas ao íntimo do indivíduo. Frente a esses grupos sociais o indivíduo também quer ser reconhecido e ter suas características identificadas. Sendo assim, o processo de identificação do indivíduo com as instituições com as quais tem contato durante toda a vida é um importante elemento de sua configuração identitária (DUBAR, 2005).

A identificação é o processo que faz reconhecer marcas nos indivíduos que trazem algum significado, sejam elas estigmas ou símbolos. “A identificação faz com que a identidade do grupo seja incorporada à narrativa da identidade do indivíduo, para compor uma narrativa única”. Os indivíduos podem se identificar ou não com tais traços: caso se identifique, através dessa determinada marca o sujeito se vê no outro, reconhecendo traços semelhantes aos próprios (BAUER; MESQUITA, 2008, p. 25).

Um dos importantes estudos sobre identificação é o de Ashforth e Mael (1989), cuja teoria traz que as pessoas costumam categorizar as outras em diferentes grupos, que envolvem fatores como idade, religião, gênero, entre outros, para que possam ser criadas identificações entre si. As pessoas sentem-se pertencentes aos grupos sociais dos quais fazem parte, sejam eles relacionados à nacionalidade ou até mesmo interesses diversos, garantindo certa lealdade, em diferentes graus, àquilo com o que se identifica.

Essa vinculação, denominada processo de identificação, ocorre com grupos sociais diversos e está muito presente nas relações profissionais do indivíduo com as organizações, uma vez que o trabalho representa uma fração considerável das relações sociais para grande parte da população. Para Fernandes, Marques e Carrieri (2009), isso ocorre para fins da compreensão humana de sua própria identidade, que muitas vezes se mistura com a dos membros das coletividades das quais faz parte. Isso porque, integrando-se, o indivíduo acaba absorvendo certos comportamentos e características dos demais membros do grupo.

Carrieri, Paes de Paula e Davel (2008) compartilham a ideia de que o trabalho possui uma alta margem na formação identitária dos indivíduos, tendo as organizações como um dos pilares principais. Os sujeitos trocam vivências e experiências durante a realização do trabalho, que são interpretadas e apreendidas ou rejeitadas na configuração da identidade do indivíduo. Da mesma forma, numa relação dialética, a organização é composta por pessoas, que transferem suas características identitárias a ela.

Em relação às organizações, Ashforth e Mael (1989), uns dos pioneiros sobre o tema, ressaltam que valores do grupo, prestígio e relevância são fatores que aumentam a identificação dos indivíduos para com os grupos dentro das organizações, a partir das categorias que lhes são atribuídas. Eles sugerem que a internalização de aspectos da cultura organizacional nos indivíduos, mesmo os recém-chegados, tem forte influência da identificação, a partir dos estereótipos e das relações com os grupos dos quais fazem parte. A utilização de símbolos para este fim também é um fator crucial para a identificação.

Quando o sujeito se identifica com seu local de trabalho, ele possivelmente compartilhará seus valores e terá maior compromisso com a organização, o que pode se tornar uma vantagem competitiva empresarial. Para atingir uma maior identificação dos colaboradores, os gestores podem se utilizar de símbolos, metáforas, etc., buscando conectar-

se com seus funcionários. As relações de trabalho também são primordiais para a formação do processo de identificação do indivíduo com a organização (LACOMBE, 2002).

A identificação ocorre, em muitos casos, com as organizações onde se trabalha. De acordo com Fernandes, Marques e Carrieri (2009), o processo de identificação do indivíduo com as organizações às quais está vinculado está estritamente relacionado à imagem de tal instituição para a sociedade na qual está inserida e sua representação para os demais sujeitos dentro do contexto em que se vive.

Por exemplo, quando uma empresa possui um *status* grandioso na sociedade, os sujeitos tendem a se identificar mais com a organização, integrando-se a ela. Quando ocorre o contrário, isto é, uma empresa passa por alguma situação difícil ou apresenta algum *status* negativo perante a sociedade, o indivíduo tende a tentar se desvincular da imagem organizacional, uma vez que ela está estritamente relacionada à sua própria (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009).

Isso reflete muito no que Wood Jr. (2000) diz sobre a “era do espetáculo”, ou seja, quando a empresa passa por uma situação difícil em relação à imagem, todos os indivíduos que nela circundam tendem a reconstruir a cultura organizacional pré-existente de uma forma negativa, mesmo que, durante muito tempo, ela tenha se consolidado como positiva nos sujeitos. Afinal, a imagem de si muitas vezes está estritamente relacionada à imagem organizacional, e há uma desvinculação a partir do momento em que ela não mais satisfaz as ilusões de imagens que seriam repassadas à sociedade, isto é, à audiência.

Um exemplo disso é o estudo de Thiry-Cherques (2003), que aponta a importância da responsabilidade moral das organizações frente à sociedade, que precisam estar de acordo com práticas éticas e sustentáveis. Segundo o autor, a empresa que adota um comportamento sustentável e que entende a importância do seu papel na sociedade configura uma identidade empresarial que reflete em toda a sociedade e, conseqüentemente, em sua imagem e identificação junto aos indivíduos e a outras organizações.

Além disso, uma organização possui uma imagem própria. Uma “identidade organizacional é considerada bem definida quando sua distintividade e relevância estabelecem, com clareza, os limites, as similaridades e as diferenças entre a organização e as demais”. Portanto, a imagem da organização acaba por refletir na identidade do indivíduo nela inserido,

que reflete tal imagem à sua própria, quando conveniente (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009, p. 688).

Elstak e Van Riel (2005) destacam que havia um pensamento a respeito da identificação com as organizações no que diz respeito ao sucesso dos processos de mudança realizados nas instituições. Havia um senso comum de que organizações com pouca identificação dos funcionários teriam uma melhor adaptação em um contexto de mudança, afinal, por não se identificarem com as características antigas da organização, teriam maior receptividade para novas ideias. No entanto, eles perceberam que a identidade social dos indivíduos junto à organização é muito mais positiva quando há identificação. Isso porque, caso haja uma necessidade de adaptação visando ao aprimoramento da imagem externa, as pessoas que se identificam com a empresa estarão dispostas a passar por certos sacrifícios para melhorá-la, pois, melhorando a organização, a própria imagem estará refletida nela.

Existe, então, a identificação, na qual os membros colocam os objetivos institucionais acima dos pessoais; a desidentificação, em que o indivíduo não apresenta apreço pela instituição; a identificação ambivalente, na qual se convive com algumas identificações e outras desidentificações em relação à mesma organização; e a identificação neutra, na qual o indivíduo se preocupa mais consigo próprio e não se esforça em tomar partido em relação à organização (ELSTAK; VAN RIEL, 2005).

Os indivíduos podem sofrer ambiguidades em relação às suas identidades pessoais e à identificação com as organizações. Podem também identificar-se com mais de um grupo dentro da organização e, por isso, ficarem em um conflito de papéis desempenhados no dia a dia do trabalho. Esse conflito é administrado cognitivamente, sendo que o indivíduo se organiza internamente para se adequar às identificações dos diferentes grupos com os quais se identifica. Isso porque diferentes grupos podem apresentar conflitos entre si, uma vez que há a tendência de acreditar que um grupo seja superior ao outro, tendo em vista as identificações e interiorizações de seus ideais (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Pode-se dizer, então, que a cultura organizacional tem um forte papel no processo de identificação com as organizações, uma vez que ela é determinante para compreender o funcionamento interno e externo das empresas. Cultura, identidade e imagem estão diretamente relacionadas na dinâmica organizacional para a compreensão dos indivíduos sobre as organizações. Cabe dizer também que a identidade não é fixa, ela é mutável e reconstruída

constantemente a partir das mudanças internas e externas à organização, tendo o indivíduo nela inserido que ressignificá-la a cada nova perspectiva adotada (RAVASI; SCHULTZ, 2006).

Diante deste contexto e levando em conta que a imagem externa é relevante para a formação identitária dos indivíduos e sua relação com as organizações, no caso dos terceirizados, evidencia-se isso no aspecto negativo, considerando os resultados do estudo de Fernandes, Marques e Carrieri (2009), que perceberam a “vergonha” dos funcionários por serem contratados por uma empresa com a qual não se identificam e nem sequer atuam *in loco*.

A identidade organizacional, conforme expõem Caldas e Wood Jr. (1997), se configura de diversas maneiras, como pela percepção dos indivíduos externos, dos indivíduos internos que trabalham na empresa, dos clientes, etc. Com o advento da flexibilização do trabalho, a identidade organizacional também se reconfigura a partir dos indivíduos nela inseridos. É importante perceber que a visão de pessoas externas e/ou clientes também interfere na formação identitária da organização e no processo de identificação dos indivíduos. Com as novas configurações de trabalho, ter na empresa indivíduos que não se identificam e não possuem vinculação de emprego fixa pode interferir significativamente na visão social com a qual a organização terá de lidar.

Sendo assim, a terceirização faz com que o indivíduo não se vincule à imagem da empresa empregadora, especialmente pela forma como os cargos são vistos pela sociedade. “É preciso certa coragem ou retidão de caráter para admitir que se é terceirizado, quando a omissão deste fato [...] traria maior valorização social e reconhecimento”, uma vez que os cargos terceirizados são vistos como inferiores na sociedade brasileira (COSTA, 2007, p. 109).

A não identificação, segundo Lacombe (2002), decorre também de políticas aplicadas a todos os funcionários da organização, desconsiderando-se as particularidades de cada cargo. Isso acontece porque, para que os funcionários sejam considerados qualificados, independentemente do cargo em que atuam, eles devem estar sempre buscando novas formas de inovação, através de treinamentos e outras fontes de aquisição de conhecimento. Isso faz com que o procedimento da terceirização seja contraditório, pois a exigência de qualificação constante contradiz a característica impessoal dos cargos, uma vez que os coloca no mesmo patamar de todas as demais funções exercidas na instituição.

Além disso, a qualificação exige que haja uma vinculação com a organização na qual os funcionários atuam, não apenas com a organização pela qual são contratados, trazendo, mais

uma vez, personalidade na contratação, algo refutado na terceirização. Ou seja, a subcontratação promove uma falta de identificação dos funcionários, ao mesmo tempo que exige deles mais do que se oferta (LACOMBE, 2002).

Nas organizações com mão de obra flexível, as pessoas geralmente não se identificam com a organização e, quando muito, se identificam somente com o trabalho que executam, tendo em vista que a forma de contratação das empresas não busca vínculos duradouros com os indivíduos, como se fazia antigamente com gerentes atuantes nas configurações tayloristas/fordistas. O trabalho realizado em um local que não pertence à instituição empregadora também dificulta o processo de identificação (LACOMBE, 2002).

Estudos empíricos sobre o processo de identificação revelaram que a identificação é um processo contínuo e complexo, muitas vezes não observado com a terceirização. O primeiro estudo a ser citado é o de Fernandes, Marques e Carrieri (2009), um estudo de caso em que se percebeu como uma transformação organizacional alterou o processo de identificação existente em uma empresa multinacional. A identificação era muito presente na organização, quase uma unanimidade entre os funcionários pesquisados, tendo em vista que a empresa possuía um forte sentimento de valorização de sua equipe e bons resultados financeiros. Todo esse processo fez com que cognitivamente as pessoas que ali trabalhavam se sentissem orgulhosas de fazer parte e construir a organização. No entanto, após um momento de dificuldade financeira nos anos 2000, a empresa passou por um processo de mudança estrutural muito significativo, que alterou profundamente a identidade organizacional ali presente. Os funcionários deixaram de se identificar com os novos processos, apresentaram instabilidade na identificação organizacional e sentiram que a nova cultura empresarial não mais correspondia com seus valores individuais, ficando nostálgicos em relação aos bons tempos do passado.

Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) demonstraram a importância da identificação com um grupo de trabalho para um bom desempenho profissional e a entrega de bons resultados coletivos, em um estudo empírico na área de atendimento ao cliente no setor de telecomunicações. A troca de conhecimento entre os funcionários contribui para um bom desenvolvimento do trabalho, o que só é possível quando há identificação. Ambientes favoráveis para compartilhamento de conhecimento costumam ser ambientes de trabalho mais saudáveis para os indivíduos e para as organizações.

Por fim, relacionando identificação com terceirização, tem-se o estudo de Silva e Garcia (2018), que perceberam que o vínculo estabelecido entre o funcionário com a empresa terceirizada, e até mesmo com a instituição de atuação, é muito frágil, não ocorrendo uma identificação nem com o trabalho, nem com a função desempenhada, e nem mesmo com a recompensa financeira que recebem. Pode-se inferir que as funcionárias que participaram do estudo, por não apresentarem uma identificação forte com a organização pela qual são contratadas, podem facilmente deixar o emprego por outro.

A partir da teoria sobre identificação com as organizações e dos exemplos práticos trazidos nesta seção, é possível compreender melhor como funciona o processo de identificação na configuração identitária dos indivíduos, podendo ser relevante para o estudo dos funcionários terceirizados, bem como dos servidores efetivos que estão diretamente ligados ao sistema burocrático do Estado. Em seguida, abordar-se-á a última parte do arcabouço teórico deste estudo, a identidade profissional, tema também importante para alcance dos objetivos do estudo.

2.3.2. Identidade Profissional

Os indivíduos possuem arraigados em sua identidade elementos de trabalho e formação educacional ocupacional, mas, antes disso, traços de classe social e étnicos já compõem sua história. Isto é, apesar de possuir uma grande importância na formação identitária, o trabalho não é o único fator de expressividade que a constrói. Primeiro, tem-se a família; depois, a escola, como a primeira experiência com a identidade social; e, por último, a transição entre a escola e o mercado de trabalho, que faz a formação identitária individual de forma mais intensa nos sujeitos (DUBAR, 2005).

De acordo com Dubar (2005), existem quatro elementos básicos que configuram a identidade profissional: estereótipos profissionais relacionados às funções realizadas; a concepção da função; a antecipação das carreiras; e a imagem de si mesmo. Quando o sujeito passa por uma crise em alguma dessas quatro características, desencantando-se da identidade profissional que possui, pode ficar empolgado por descobrir uma nova realidade ou ficar traumatizado com a realidade à qual está condicionado. Muitas vezes, as pessoas se identificam com grupos sociais aos quais não pertence, mas desejam pertencer, o que as deixa frustradas.

A carreira, segundo Dubar (2005), é um dos elementos cruciais para a socialização, uma vez que as profissões fazem parte de um aparato social amplo, criando e transformando grupos

profissionais entre membros que se identificam. Todas as características oriundas do trabalho realizado formam uma filosofia de mundo, uma vez que existem metas, hierarquias e funções pré-estabelecidas, criando símbolos inerentes às profissões e, conseqüentemente, às carreiras profissionais ao longo da vida.

Dubar (2005), em seus estudos sobre Hegel (1805), Marx e Engels (1844) e Habermas (1967), afirma que o trabalho torna o homem verdadeiro, dignifica-o enquanto indivíduo e espécie. A organização humana para realização do trabalho implica a dialética da interação e reciprocidade dos sujeitos, que precisam uns dos outros de uma maneira tácita. A interação é a diferenciação do outro, isto é, o que pertence exclusivamente a mim, enquanto o sujeito se reconhece no outro, ou seja, uma identificação universal pertencente ao grupo, o que configura uma relação recíproca e dialética entre os indivíduos.

A relação dialética da interação e reciprocidade é identificada também nas relações de trabalho. O trabalho não se trata unicamente de uma transação econômica. “Ele mobiliza a personalidade individual e a identidade social do sujeito, cristaliza suas esperanças e sua imagem de Si, engaja sua definição e reconhecimento sociais”. O trabalho possui um lugar central na vida dos indivíduos e a divisão do trabalho, em que cada sujeito realiza uma tarefa em prol do todo, é uma das formas de tornar a relação de interação recíproca entre os indivíduos, uma vez que há colaboração mútua entre eles (DUBAR, 2005, p. 187).

Essa dialética está estritamente relacionada ao conceito de trajetória, na qual se atribuem características a si mesmo ao mesmo tempo que existe um sentimento de pertencimento a determinada socialização. A trajetória é uma incorporação de comportamentos e atitudes que demonstram quem realmente somos a partir da história que percorremos ao longo da vida (DUBAR, 2005).

A trajetória constitui um rótulo conferido ao indivíduo por si mesmo na sua formação identitária, a partir de suas vivências. Em alguns casos, a identidade do indivíduo está em desacordo com aquela atribuída pela sociedade, causando um conflito entre as identidades “virtuais” das “reais”. A virtual é a identidade imposta pela sociedade, enquanto a real é aquela que o indivíduo acredita ser a verdadeira para si mesmo. Quando há esse conflito, o indivíduo precisa se adaptar, para que não haja ambigüidades em sua configuração identitária, podendo realizar uma transação objetiva, estratégia na qual o indivíduo adapta-se externamente para alterar a concepção social sobre sua identidade, ou uma transação subjetiva, estratégia realizada

de forma interna que almeja novas identidades para si, deixando de incorporar algumas características de sua trajetória. Essas transações constroem as identidades dos indivíduos (DUBAR, 2005).

Por isso, para Fernandes, Marques e Carrieri (2009), a identidade profissional muitas vezes é confundida com a própria identidade pessoal do indivíduo, uma vez que sua trajetória profissional faz parte de grande parte de sua história. A identidade possui, frequentemente, elementos do trabalho realizado pelos indivíduos, bem como parte dos valores das organizações nas quais fizeram parte ao longo da vida, o que justifica tal confusão na conceituação.

Para configurar a identidade, segundo Lacombe (2002), o trabalho é uma de suas maiores vertentes, pois é o momento que o indivíduo possui para se relacionar com a sociedade, posicionando-o em um grupo social, sendo que a identificação com tal grupo obedece aos desejos da identidade individual. As organizações fazem parte da identidade das pessoas, tanto que, quando ocorre uma demissão, há um sentimento de vazio, como se um pedaço do indivíduo fosse parte da empresa.

Entendendo-se o conceito de identidade e sua aplicação nas relações de trabalho, é possível aprofundar no âmbito da terceirização. A identidade dos terceirizados está sempre em construção e parte do princípio de que o contexto no qual os indivíduos estão inseridos a define e transforma, a partir da interação com outras pessoas. Nos casos em que se encontram diversos papéis sociais dentro da organização, como é o caso das organizações onde se misturam funcionários efetivos, terceirizados e/ou outros em seu quadro de pessoal, a construção de uma identidade profissional e social positiva destes indivíduos é muito difícil, uma vez que não há identificação nem com a empresa, nem com os outros atores sociais, mesmo que de sua própria classe terceirizada. O que se encontra é uma identidade negativa, uma vontade de sair dessa condição de trabalho e uma enorme impessoalidade (BRITO; MARRA; CARRIERI, 2012).

Brito, Marra e Carrieri (2012) perceberam a característica de exclusão dos funcionários terceirizados na configuração de suas identidades profissionais e sociais. Sob a ótica do próprio funcionário, percebeu-se que eles passam por distinções no ambiente de trabalho marcadas pelo simbolismo, principalmente no tratamento que recebem. O uniforme é diferenciado, o treinamento é negligenciado, os benefícios são menores. Essa forma de tratamento é pautada pelo sentimento de inferioridade, advindo das chefias e de outros trabalhadores contratados de forma direta que os tratam como marginais.

Considerando o modelo ideal de Wood Jr. (2000), que aborda as organizações de simbolismo intensivo, pode-se afirmar que essa diferenciação dos funcionários terceirizados é marcada pelos símbolos. A diferenciação entre os uniformes, a exclusividade de acesso em eventos, palestras e cursos para os funcionários efetivos, a diferenciação entre os benefícios concedidos, a discrepância salarial e a marginalização dos funcionários, que teoricamente realizam a mesma função trabalhista, são apenas alguns dos símbolos que marcam essa desigualdade existente nas organizações que contam com as subcontratações.

A utilização dos símbolos como forma de gerenciamento pode ser fracassada com os funcionários terceirizados, pois todos os aspectos simbólicos os diminuem enquanto trabalhadores e indivíduos, fazendo com que a contribuição para a organização seja pautada apenas pelo medo da perda do benefício econômico do emprego. Ademais, pela forma como são vistos pelos colegas de trabalho e pela sociedade, a utilização de símbolos da empresa terceirizada não é um marco de *status* social que deve ser elevado (WOOD JR., 2000; COSTA, 2007; BRITO; MARRA; CARRIERI, 2012; COSTA, 2017).

Brito, Marra e Carrieri (2012) tiveram essa percepção a partir de um estudo empírico sobre identidade e terceirização no setor privado. Além de ter como característica a flexibilidade do trabalho, com poucos direitos trabalhistas e insegurança, a identidade dos indivíduos terceirizados estudados ficou submetida à sensação de que valem pouco e que precisam aceitar qualquer condição em prol do emprego. Precisam “engolir sapo para sobreviver” e se sentem como “carne de segunda” (BRITO; MARRA; CARRIERI, 2012, p. 87 e 88). As empresas que fornecem o trabalho terceirizado contam com uma mão de obra que provém do mercado de trabalho denominado “secundário”, no qual há grande competição e pouca qualificação, que precisa aceitar qualquer opção de trabalho que esteja disponível (HARVEY, 1992; COSTA, 2017).

No trabalho de Costa (2007), diversos relatos de funcionários terceirizados reiteram esse sentimento. São pessoas que muitas vezes estavam desesperadas para conseguir um emprego e, pela qualificação que possuem, afirmam que não é uma questão de escolha se submeter aos dramas de se trabalhar como subcontratado. Alguns desacreditam em sua própria capacidade intelectual de aprendizagem pelo fato de apresentarem uma idade mais elevada, fazendo com que essa opção de emprego seja considerada a única disponível.

Mais um trabalho empírico sobre a identidade profissional de sujeitos terceirizados é o de Barbosa (2010), que investigou a identidade dos indivíduos no setor privado, especificamente no ramo da indústria de alumínio. O autor constatou que há interferência na identidade não só no ambiente profissional, mas também em todas as socializações do indivíduo terceirizado, uma vez que a forma precária de realização do trabalho e a instabilidade que esta modalidade instaurou nos indivíduos influenciam a sua forma de vida e, conseqüentemente, toda a sua formação identitária.

Lara *et al.* (2020) realizaram um estudo empírico bastante similar e compatível com o objeto de estudo deste trabalho. As autoras analisaram a configuração da identidade profissional de funcionárias terceirizadas da área de limpeza, mais conhecidas na instituição como faxineiras, revelando fortes tendências de atribuições negativas às suas próprias identidades, vinculadas à percepção inferiorizada dos outros. Por ser um estudo etnográfico com Análise de Discurso pecheutiana, foi possível perceber a invisibilidade das funcionárias durante a realização de seu trabalho e os preconceitos vividos no dia a dia. Por fim, é importante ressaltar a percepção das terceirizadas sobre as diferenças entre suas funções e obrigações quando comparadas a garantias e benefícios das servidoras efetivas, revelando ser um sonho inalcançável a carreira pública, uma vez que os cargos estão atualmente extintos para concursos.

Silva e Garcia (2018), em um estudo sobre prazer e sofrimento no trabalho com funcionárias terceirizadas de uma instituição de ensino superior mineira, perceberam em seus resultados como a identidade é influenciada pelo processo de subcontratação. Eles acreditam que a forma de realização do trabalho está relacionada à formação identitária dos indivíduos, uma vez que estes atribuem sentimentos de prazer e/ou sofrimento dependendo das atividades que realizam. Para que se sintam importantes enquanto atores sociais, os trabalhadores gostam de ser reconhecidos e valorizados, conceitos que dificilmente são observados em cargos subcontratados.

Ou seja, até o momento foi visto que as configurações de trabalho mudaram muito ao longo dos últimos anos, surgindo a terceirização como uma configuração em ascensão na sociedade, incluindo a brasileira. A terceirização chegou até as organizações públicas, instituições que priorizavam os conceitos burocráticos na seleção de pessoal até a década de 1990, através da realização de concursos públicos. Apesar de se tratar de uma tentativa de melhorar a eficiência do Estado, culpando-se a burocracia por seus problemas, neste trabalho

parte-se do pressuposto de que os procedimentos burocráticos permanecem, talvez mais intensificados.

As disfunções da burocracia causam a necessidade de repensar a administração pública brasileira, configurando uma nova realidade nos órgãos públicos, que passam a vigorar com mão de obra efetiva e mão de obra terceirizada em um mesmo ambiente. Os terceirizados que atuam no setor público são pessoas que, muitas vezes, realizam funções idênticas ou parecidas com as dos servidores efetivos, mas que não possuem os direitos estabelecidos pela Lei, destinada apenas àqueles concursados, eleitos por mérito, conforme conceitos da burocracia.

Sendo assim, foram estudados o conceito de identidade, identificação nas organizações e identidade profissional, uma vez que se espera uma influência dessa nova configuração na construção da identidade profissional dos indivíduos terceirizados, que vivenciam cada vez mais a precarização do trabalho. Ademais, a convivência diária com uma classe trabalhadora diferenciada, que possui direitos e deveres distintos dos funcionários terceirizados, pode nos trazer resultados interessantes e importantes para compreensão do fenômeno da formação identitária desses indivíduos, em uma sociedade que cada vez mais promove a desigualdade social.

3. METODOLOGIA

Uma pesquisa surge a partir da percepção de um problema ou um fato que traz questionamentos ao pesquisador. Para respondê-los, existem diversos métodos na pesquisa científica (GIL, 2009), dentre os quais se deve escolher aqueles que melhor se adequam ao problema e aos objetivos da pesquisa, bem como à espécie do fenômeno que se deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 2010).

De acordo com Souza e Carrieri (2014), a pesquisa qualitativa tornou-se mais evidente a partir da década de 1960 nos estudos em organizações do país, voltando-se mais para o interpretativismo das relações sociais. Portanto, por estar relacionado a um estudo organizacional, para alcançar os objetivos deste trabalho e responder o problema de pesquisa, foi realizado um estudo qualitativo e descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os estudos qualitativos que são voltados para o interpretativismo utilizam diversos métodos de interação entre as pessoas para compreender determinado fenômeno, voltados para um ambiente natural, complexo e humanístico (DENZIN, 2006; CRESWELL, 2007). Neste estudo, os métodos de interação analisados foram o dia a dia do trabalho, o comportamento de coletividade dos funcionários terceirizados e seus relacionamentos com os servidores efetivos, e a interação relacionada à instituição em si, tanto com a empresa pela qual são contratados quanto com o *campus* UFV – Florestal.

A pesquisa descritiva descreve o fenômeno estudado e “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2009, p.42). A pesquisa descritiva foi importante para identificar e registrar os mecanismos de instrumentalização e controle das práticas de mão de obra terceirizada no *campus* UFV - Florestal e a identidade profissional dos sujeitos diretamente envolvidos com a terceirização na referida instituição. Foi descrito o funcionamento dos mecanismos das interações, das reciprocidades e das diferenciações nos sujeitos de pesquisa.

Neste estudo, entende-se pesquisa de acordo com o conceito de Demo (2001, p. 10) “como um diálogo crítico e inteligente com a realidade, tomando como referência que o sujeito nunca dá conta da realidade e que o objeto é sempre também um objeto-sujeito”, com a ideia de que os dados são construídos enquanto são colhidos. Sendo assim, foi adotado o construcionismo social como posicionamento epistemológico, acreditando que existe uma base comum institucionalizada entre os sujeitos, que permite um inter-relacionamento entre eles,

mas que, ao mesmo tempo, as pessoas constroem sua realidade por meio da comunicação a partir de tais interações sociais das quais fazem parte, de modo que cada pessoa constrói sua realidade de forma distinta em um mesmo contexto (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Esta pesquisa foi estruturada segundo o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é utilizado como forma de pesquisa empírica para compreender fenômenos sociais complexos no contexto da vida real contemporânea, em que os limites e as relações de dependência da ação do ambiente não são claramente definidos. É a partir do contexto que se consegue compreender os fenômenos sociais, conhecendo-os de forma profunda e detalhada. Além disso, esse é um dos caminhos possíveis propostos por Carrieri, Paes e Paula e Davel (2008) para investigação dos fenômenos relacionados à identidade dentro de um contexto social específico.

De acordo com Godoy (2006), o estudo de caso qualitativo, apesar de abordar um fenômeno específico, possui um olhar mais abrangente, enquadrando similaridades de acordo com a realidade do ambiente na qual o objeto de estudo está inserido, caracterizando, ao mesmo tempo, um olhar holístico e heurístico do pesquisador. O estudo de caso é feito por meio da interpretação do cientista acerca de determinada unidade social e seria realizado a partir da indução de forma neutra, embora o pesquisador carregue consigo pressupostos de vida que leva para seus resultados, constituindo um desafio se desvencilhar de tais conceitos previamente apreendidos.

O estudo de caso foi realizado na Universidade Federal de Viçosa, *campus* Florestal, instituição pública de ensino superior e tecnológico. A instituição possui mais de 80 anos de existência, sendo que antigamente a universidade era apenas uma escola técnica conhecida pela sigla CEDAF – Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (UFV, 2021a). Essa sigla ainda é muito comum e popular dentro do *campus*, sendo utilizada por quase todos que trabalham na instituição e que moram no município de Florestal.

A Universidade Federal de Viçosa possui o seu *campus* sede na cidade de Viçosa, no estado de Minas Gerais. Possui mais de 90 anos de história enquanto instituição de ensino superior. Em 2006, com o programa do governo denominado Reuni, que buscava expansão das instituições federais de ensino, foi criado o *campus* da UFV na cidade de Rio Paranaíba e, conforme resolução 07/2006 do CONSU – Conselho Universitário, a área da CEDAF em

Florestal também se transformou em *campus*, ambas situadas no Estado de Minas Gerais (UFV, 2021b).

A partir de então, a CEDAF foi incorporada à UFV-CAF, fazendo com que o *campus* tenha uma existência muito jovem enquanto instituição de ensino superior, além do que a situação de *campus* fora de sede faz com que diversas atividades administrativas sejam realizadas pela matriz, devido à maior disponibilidade de pessoal, experiência e tecnologias. A Universidade Federal de Viçosa, *campus* Florestal, situa-se na cidade de Florestal-MG, município que é considerado região metropolitana de Belo Horizonte, capital do Estado, e possui cerca de 7.500 habitantes, de acordo com os últimos dados do IBGE (2021).

Atualmente a instituição estudada conta com cerca de três mil alunos de ensino médio, técnico, superior e de pós-graduação, incluindo ensino a distância. Para atender essa comunidade de estudantes, a Universidade possui cerca de 120 professores, 183 técnicos administrativos e 80 funcionários terceirizados. Entre os 80 funcionários terceirizados, as funções contratadas são diferenciadas entre os contratos (UFV, 2020). Existe o contrato de jardinagem, o de manutenção, o de limpeza, o de recepção, o de portaria, o de motoristas, entre outros. Para todos os cargos, não existe mais concurso para a função, pois os cargos públicos foram extintos por não se tratar de serviços-fim da instituição, porém se constituem trabalhos essenciais para o funcionamento e a ordem organizacional, sendo necessária a subcontratação. Ademais, cabe salientar que os *campi* universitários instalados em cidades pequenas do interior do Brasil podem representar uma importância social no sentido de fontes empregadoras, atuando como um importante agente para o desenvolvimento econômico local (BAUMGARTNER, 2015).

A coleta de dados foi realizada por meio de três fontes, configurando uma triangulação de dados. Primeiro, foi realizada uma pesquisa documental nos processos de terceirização de mão de obra do *campus* UFV – Florestal, buscando identificar como funcionam esses processos e quais as documentações necessárias. Foram analisados os dez editais relacionados aos dez contratos vigentes referentes à terceirização de mão de obra do *campus*, em vigor no período da coleta, que se deu entre os meses de março e julho de 2021. As informações coletadas estão disponíveis publicamente na internet, pois todas as licitações devem seguir os princípios da transparência. Entre os documentos analisados, o foco foi obter informações das atividades pretendidas em cada posto de terceirização, da quantidade de postos contratados, entre outras

que se mostraram relevantes para a pesquisa. Outra pesquisa documental foi realizada em consulta à legislação brasileira a respeito de licitações, terceirização e administração pública, incluindo Instruções Normativas a respeito de controle e fiscalização dos contratos. São elas, principalmente, a CLT (BRASIL, 1943), a Lei n.º 8.112 (BRASIL, 1990), a Lei n.º 8.666 (BRASIL, 1993), a Lei n.º 13.429 (BRASIL, 2017a) e a Instrução Normativa n.º 05/2017 (BRASIL, 2017b). Este tipo de pesquisa em documentos pré-existentis, de fontes confiáveis, compõe a coleta de dados secundária a partir de arquivos públicos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para prevenção do contágio da COVID-19, vírus que ocasionou uma pandemia mundial no ano de 2020, que se estende até o ano de 2021, durante a finalização desta dissertação, a análise documental foi feita com o devido cuidado. O deslocamento presencial à instituição obedeceu a todos os protocolos de segurança, como uso de máscaras, distanciamento seguro e utilização frequente do álcool em gel 70%. O manuseio de qualquer objeto, tais como processos, computadores e documentos, obedeceu a tais regras, e, na maioria, deu-se preferência a arquivos digitais.

Além da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com funcionários terceirizados da Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal, buscando variá-las entre pessoas inseridas em contratos diferentes. As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos funcionários que estavam atuando à época da realização da entrevista, finalizando-as a partir do momento que foi percebida saturação de respostas. No momento da coleta de dados, eram 80 funcionários atuantes, número que foi reduzido devido à pandemia de COVID-19, e sete empresas contratadas para terceirização de mão de obra nos dez contratos do *campus*. Os participantes entrevistados foram escolhidos por meio de acessibilidade e disponibilidade para participação da pesquisa, dando preferência àqueles que atuam diretamente com servidores efetivos. Como existe uma rotatividade de funcionários atuantes nos postos de terceirização e diferenciação dos postos de trabalho contratados, não foi estabelecido um critério de tempo de trabalho, idade ou sexo. Qualquer funcionário terceirizado do *campus* UFV – Florestal estava apto a participar da pesquisa, desde que estivesse regularmente contratado à época. Optou-se pela entrevista semiestruturada para ser “guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai guiando ao longo de seu curso”, além de abrir margem para o entrevistador poder guiar a pesquisa ao perceber uma interação dialógica relevante para a compreensão do tema em estudo (GIL, 2009, p. 117).

Foram realizadas também entrevistas semiestruturadas com os fiscais e gestores dos contratos do *campus* UFV – Florestal, que são os servidores efetivos responsáveis pelo controle mensal de cada uma das atividades realizadas pelos funcionários contratados. Cada processo possui dois gestores e fiscais administrativos e dois fiscais técnicos, sendo, para cada caso, um membro titular e um suplente. Em alguns casos, também existe a figura do fiscal setorial, que avalia o trabalho diário do funcionário terceirizado de contratos nos quais o serviço é feito em diferentes setores, como é o caso do contrato de recepcionistas e contínuos, por exemplo. Processos diferentes podem contar com o mesmo servidor atuando na fiscalização, ou seja, uma mesma pessoa pode ser fiscal setorial em um contrato e fiscal técnico em outro, ou pode ser gestor de um contrato e fiscal setorial em outro, e assim por diante. Como a atividade é feita por nomeação em ato administrativo, a mensuração da quantidade e a identificação dos servidores atuantes na gestão e fiscalização de contrato foram realizadas após análise dos dados documentais.

Para as entrevistas, foram selecionados servidores de acordo com acessibilidade e disponibilidade, desde que sejam servidores que atuam na gestão e fiscalização de processos no *campus* de Florestal. Nessas entrevistas, foram analisados os aspectos burocráticos existentes no controle dos funcionários e suas atividades, além de identificar as características burocráticas presentes nos gestores e fiscais de contratos terceirizados da instituição. Como aspectos e características burocráticas, foram considerados instrução processual, formalização de procedimentos e nível de rigidez no controle administrativo.

As entrevistas com os fiscais e gestores de contrato possuíram o intuito de verificar a visão do outro na construção da identidade dos indivíduos terceirizados, além de serem as figuras responsáveis pela aplicação dos mecanismos burocráticos no contexto da terceirização de mão de obra. Ademais, foi estudado se existe algum aspecto de diferenciação entre os funcionários terceirizados e efetivos da instituição. “A realidade tanto se mostra quanto se esconde” (DEMO, 2001, p. 10), portanto foram observados os silêncios e silenciamentos durante todas as entrevistas realizadas.

As perguntas, em todas as entrevistas realizadas, foram direcionadas para a compreensão da identidade profissional dos indivíduos terceirizados, sob a ótica da burocracia presente na instituição na qual atuam, isto é, o *campus* UFV – Florestal. Além disso, buscou-se analisar a trajetória profissional dos indivíduos, na busca de compreender seus processos de

formação de identidade profissional. O roteiro com as perguntas direcionadas aos funcionários terceirizados encontra-se detalhado no APÊNDICE A, enquanto o roteiro com as perguntas direcionadas aos fiscais e gestores encontra-se no APÊNDICE B.

Todas as entrevistas realizadas para esta pesquisa foram gravadas e transcritas, tanto as realizadas pessoalmente quanto as por chamada de vídeo através da plataforma Google Meet. Nenhum entrevistado demonstrou objeções acerca da gravação. Antes da realização, o roteiro semiestruturado com as perguntas foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa e obteve parecer favorável no dia 16 de março de 2021. Todas as entrevistas foram realizadas após tal data e mediante o consentimento do entrevistado a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) contendo os objetivos da pesquisa em questão, conforme detalhamento no APÊNDICE C.

No total, foram realizadas 16 entrevistas com funcionários terceirizados, entre os meses de abril e julho de 2021. O tempo de duração variou entre 20 e 50 minutos, tendo uma média aproximada de 30 minutos de duração das entrevistas realizadas. A maioria delas foi feita de forma presencial, de acordo com a preferência do entrevistado, sendo que 9 foram presencialmente e 7 de forma remota.

Foram realizadas 8 entrevistas com fiscais e gestores de contrato de terceirização, sendo quatro fiscais setoriais, dois fiscais técnicos e dois servidores que atuam como fiscais administrativos e gestores de contrato simultaneamente. Essas entrevistas ocorreram nos meses abril e maio de 2021. O tempo de entrevista médio também foi de 30 minutos para esta categoria de entrevistas. Ao contrário das entrevistas com os terceirizados, a maioria preferiu a realização de forma remota, sendo que apenas 1 optou pela entrevista presencial, enquanto os 7 demais foram on-line.

No caso das entrevistas realizadas presencialmente, todos os protocolos de segurança para prevenção do contágio do vírus COVID-19 foram obedecidos, tais como utilização de máscaras, distanciamento mínimo de dois metros entre pesquisador e entrevistado e utilização de álcool em gel 70%, para manuseio de canetas e outros objetos. O local onde foi realizada a entrevista foi higienizado pela pesquisadora com álcool 70% ou água sanitária. Foram higienizadas as cadeiras, mesas e todos os demais mobiliários do local, fazendo o necessário para a segurança sanitária do ambiente.

Nas entrevistas realizadas presencialmente, o TCLE foi assinado imediatamente antes do início da entrevista, sendo a via do participante e a via da pesquisadora entregues pessoalmente. Já as entrevistas virtuais requereram um planejamento de assinatura do TCLE, uma vez que precisam ser entregues antes do início das entrevistas. O Termo foi entregue de forma digitalizada ou com assinatura digital, através do e-mail. Nos casos em que o entrevistado não possuía e-mail ou preferiu não utilizá-lo, o TCLE foi assinado pessoalmente e deixado no setor de trabalho da servidora, com um prazo de antecedência com relação à realização da entrevista.

A última forma de coleta de dados foi realizada a partir da observação, pois a autora atua como servidora técnico-administrativa do *campus* UFV – Florestal. Foram observados diálogos e demais informações relevantes presenciadas, todas anotadas em diário de campo, entre março e julho de 2021. O diário de campo é uma forma de registro do dia a dia do pesquisador, com sua percepção pessoal dos eventos e das pessoas, durante a realização de sua pesquisa. Esta forma de registro permite uma reflexão com elementos da subjetividade do pesquisador, ao passo que ele faz sua transcrição dos eventos durante a execução da coleta de dados (LOPES *et al.*, 2002; ROESE *et al.*, 2006).

Buscou-se, com a observação, a compreensão do funcionamento do dia a dia institucional com a convivência das duas classes trabalhadoras, isto é, servidores efetivos e terceirizados. “A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 76).

A observação realizada presencialmente no *campus* UFV – Florestal também foi realizada durante a pandemia de COVID-19. Por isso, a utilização de máscaras, o distanciamento de no mínimo dois metros de cada indivíduo e a utilização de álcool em gel foram imperiosas e rigidamente obedecidas pela pesquisadora em sua atuação.

As entrevistas, a análise documental e a observação foram analisadas através da Análise de Discurso (AD), seguindo os moldes da corrente francesa. O discurso é um intermediário do locutor para designar a construção de sua própria realidade. Os indivíduos compartilham signos sociais que possuem significado dentro de um determinado contexto, sendo que a comunicação é construída para que haja o entendimento do ouvinte e sua interpretação dentro desta conjuntura. A análise da linguagem utilizada estreita a relação entre pesquisador e pesquisado

ao entender que a seleção das palavras utilizadas representa sua construção de sentidos no que tange à realidade dos entrevistados, conforme expõem Souza e Carrieri (2014, p. 16).

A linguagem, nesse sentido, ao representar a realidade social, reproduz determinadas formas de significação desta, bem como determinadas vozes e pontos de vista que predominaram ao longo do tempo. Ainda, a linguagem refrata a realidade, sendo uma arena de luta entre diferentes vozes.

Segundo Narzetti (2011), a AD francesa possui dois pensadores norteadores: a de Michel Pêcheux e a do Círculo de Mikhail Bakhtin. Neste trabalho, a análise se aproxima dos conceitos pecheutianos, uma vez que tal vertente atua na compreensão do discurso por meio de representações simbólicas e de papéis, ou seja, nada seria autêntico na construção do discurso humano, pois ele é feito através de pensamentos e conceitos perpassados no dia a dia por meio dos papéis sociais assumidos pelos indivíduos (NARZETTI, 2011).

Neste trabalho, foram analisadas as estratégias discursivas de persuasão conforme os conceitos de Faria e Linhares (1993), que trazem quatro estratégias principais: a primeira, a persuasão através da transferência ideológica de responsabilidade ou culpa para uma outra personagem inserida no discurso; a segunda, a identificação nos discursos de conteúdos semânticos implícitos ou explícitos, que representam um jogo político realizado através da comunicação pela fala, na qual o implícito deixa a interpretação para o interlocutor, enquanto o explícito é mais categórico ao expressar a opinião do entrevistado; os silenciamentos, que trazem um importante significado ao entrevistador a respeito do conhecimento que o entrevistado quer demonstrar que possui; e a seleção lexical, isto é, a seleção de palavras realizadas pelos entrevistados ao responder as perguntas proferidas pelo entrevistador, pois o uso de uma palavra em detrimento de outra expressa o conhecimento possuído pelo locutor e a ideia que pretende que seja interpretada. Foram analisadas também as personagens inseridas no discurso, através das quais os entrevistados expressam suas opiniões, concordando ou discordando do posicionamento de seus papéis dentro do contexto inserido. (FARIA; LINHARES, 1993).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados deste estudo foi dividida em subtítulos, visando à maior organização das informações e compreensão do leitor. Em um primeiro momento, é traçado o perfil dos entrevistados, trazendo informações da análise documental, da observação e do apanhado geral das entrevistas realizadas. Em um segundo momento, foi feita a análise das entrevistas, aliada aos demais métodos de coleta de dados, que será melhor desenvolvida nos próximos tópicos, visando compreender a identidade dos funcionários terceirizados do *campus* UFV – Florestal, seguindo os conceitos de Souza e Carrieri (2012), para os quais o entendimento do discurso é essencial para o estudo da identidade dos indivíduos. A análise das entrevistas foi subdividida, primeiramente, na interpretação das personagens do discurso e sua representação para os terceirizados; em segundo lugar, foi trazida a trajetória profissional subjetiva dos funcionários, visando à melhor compreensão de suas identidades; em seguida, foram trazidas as semelhanças e diferenças existentes entre servidores efetivos e funcionários terceirizados dentro do contexto do *campus* UFV – Florestal; o quarto subtítulo abarca as características burocráticas presentes nas ações dos fiscais e gestores de contrato e dos próprios funcionários subcontratados em suas atividades de trabalho; e, por último, são analisadas as dificuldades, benefícios e sugestões de melhorias propostas durante as entrevistas.

Sendo assim, a primeira análise feita para compreensão do fenômeno estudado foi do perfil dos entrevistados, no sentido de compreender as configurações da terceirização de mão de obra do *campus* UFV – Florestal e mensurar a quantidade de funcionários e fiscais atuantes. Primeiramente, conforme pode-se observar no quadro 2, tem-se o perfil dos entrevistados que atuam como funcionários terceirizados na instituição, de acordo com as características de cada um.

Quadro 2 – Relação de entrevistados terceirizados do *campus* UFV - Florestal

Código	Especificação do cargo	Sexo	Tempo de atuação no <i>campus</i>	Número de empresas nas quais já trabalhou enquanto terceirizado do <i>campus</i>
T1	Portaria	Feminino	6 anos	2
T2	Jardinagem	Masculino	19 anos	3
T3	Recepção	Feminino	8 meses	1
T4	Limpeza	Feminino	18 anos	3
T5	Motorista	Masculino	4 anos	2
T6	Apoio administrativo (Contínuo)	Feminino	8 meses	1

T7	Motorista	Masculino	6 anos	2
T8	Recepção	Feminino	15 anos	6
T9	Manutenção de <i>campus</i>	Masculino	1 ano e meio	1
T10	Motorista	Masculino	10 anos e meio	2
T11	Motorista	Masculino	6 anos e meio	2
T12	Portaria	Feminino	1 ano e meio	3
T13	Recepção	Feminino	2 anos e meio	3
T14	Limpeza	Feminino	11 anos	3
T15	Recepção	Feminino	1 ano e meio	2
T16	Apoio administrativo (Contínuo)	Feminino	6 meses	1

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre as entrevistas realizadas com os funcionários terceirizados, alcançou-se a saturação com 16 respondentes, sendo que, deste total, foram entrevistados 10 mulheres e 6 homens. Foram entrevistados funcionários que estão há muito tempo trabalhando na instituição e outros que chegaram recentemente. O menor tempo de trabalho foi de um ano e seis meses, enquanto o maior tempo de trabalho enquanto terceirizado foi de dezenove anos. A média de tempo de serviço encontrada foi de aproximadamente seis anos e meio, mostrando que, apesar da alta rotatividade encontrada no trabalho de Costa (2017); Santos, Andrade e Lima (2019); e Brito, Marra e Carrieri (2012), este número não é significativo para os atuantes do *campus*, pois apenas seis dos funcionários entrevistados possuem menos de dois anos de trabalho na instituição.

Outros fatores, como idade, grau de escolaridade, entre outros, não foram considerados relevantes para essa pesquisa e, portanto, não foram objeto de questionamento durante a entrevista. As informações foram coletadas apenas daqueles que espontaneamente incluíram tais informações em suas apresentações iniciais. Os entrevistados não foram questionados sobre essas informações, pois a análise baseou-se, principalmente, na influência da burocracia na vida dos terceirizados, sendo desnecessária a avaliação dos dados seguindo critérios que os diferenciariam por idade ou grau de escolaridade. Ademais, como foram selecionados terceirizados de diversos cargos, que demandam características e qualificações profissionais distintas e de baixa escolaridade, não se considerou viável categorizá-los por tais critérios para compreensão de suas identidades. As exigências mínimas para cada função estão especificadas no quadro 4 desta seção.

Além das entrevistas com os funcionários terceirizados, também foram realizadas entrevistas com gestores e fiscais de contrato, conforme informações do quadro 3. Essas entrevistas foram importantes para trazer uma percepção externa da identidade dos terceirizados, a partir da visão daqueles que fazem parte do processo de sua avaliação diária. A interação recíproca, isto é, o olhar do outro sobre o sujeito em suas interações sociais, é importante para a compreensão identitária (DUBAR, 2005). Ademais, as entrevistas buscaram identificar as características burocráticas na gestão e fiscalização dos contratos de mão de obra terceirizada do *campus*. Fazendo uma identificação dos entrevistados, tem-se o seguinte:

Quadro 3 - Relação de entrevistados gestores e fiscais de contrato de terceirização de mão de obra

Código	Especificação da função	Experiência no cargo atual	Função no setor
F1	Fiscal setorial	1 ano	Chefe
F2	Fiscal técnico e setorial	1 ano e 6 meses	Chefe
F3	Fiscal setorial	1 ano e 3 meses	Chefe
F4	Gestor e Fiscal Administrativo	2 anos	Chefe
F5	Fiscal técnico e setorial	2 anos e meio	Chefe
F6	Fiscal setorial	2 anos	Nenhum cargo de chefia
F7	Fiscal setorial	2 anos	Chefe
F8	Gestor e Fiscal Administrativo	2 anos	Chefe

Fonte: Dados da pesquisa

Uma característica que pode ser observada durante a coleta de dados da pesquisa é que a função de fiscal é quase inerente à função de chefe do setor ao qual os terceirizados são vinculados, tendo em vista que apenas um dos servidores entrevistado não possui função de chefia. Afinal, a chefia do setor deve estar ciente do andamento do trabalho e de sua equipe, sendo que grande parte da força de trabalho da instituição é composta por funcionários terceirizados. Como são 183 servidores técnico-administrativos e 80 terceirizados, à época da coleta de dados, os subcontratados correspondem à proporção de cerca de 30% do total de mão de obra técnica do *campus*. Esta característica remete aos estudos de Bresser-Pereira (1998), com a administração pública gerencial, pois cada dia mais a força de trabalho da instituição perde em número de efetivos e ganha em número de terceirizados, transformando o setor público com características do setor privado.

Como informação complementar, todos os fiscais e/ou gestores de contrato possuem pelo menos ensino superior completo enquanto formação educacional, demonstrando qualificação profissional adicional para exercício da função de agente público. Apesar disso, o tempo de exercício na função de fiscal e/ou gestor é relativamente curto, sendo que a maioria

dos fiscais entrevistados atua há menos tempo que os próprios terceirizados geridos e/ou fiscalizados pelos servidores.

Com os entrevistados discriminados no quadro 3, foi possível abranger um total de 6 contratos de terceirização de mão de obra do *campus*, alcançando um escopo significativo e tendo diferentes perspectivas entre as funções de fiscais. O total de contratos do *campus* foi discriminado na tabela 1. Dos 8 entrevistados, 5 são do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Todos os fiscais entrevistados são os titulares, ou seja, não foram entrevistados fiscais ou gestores suplentes, prioridade que foi dada pelo fato de os titulares terem mais contato com as atividades de fiscalização durante o ano.

Tabela 1 – Relação de contratos de terceirização de mão de obra do *campus* UFV - Florestal

Contrato	Pregão	Função	Número de funcionários (efetivamente contratados à época da pesquisa)
099/2020	65/2020	Recepcionista	6
		Contínuo	4
012/2017	285/2016	Lavador de veículos	1
014/2017	286/2016	Auxiliar de Laticínios	2
128/2019	66/2019	Jardineiro	12
228/2019	97/2019	Coletor de Resíduos	1
		Pedreiro	2
		Servente	4
		Bombeiro Hidráulico	2
		Carpinteiro	1
		Serralheiro	1
		Eletricista	4
272/2019	157/2019	Motorista	4
067/2019	26/2019	Porteiro/Vigia	13
069/2020	46/2020	Vigilante	8
205/2020	139/2020	Limpeza	7
072/2020	36/2020	Auxiliar Agropecuário	8
TOTAL			80

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados da tabela 1, comparando-os com o do quadro 2, é possível verificar que as entrevistas com os terceirizados, assim como as entrevistas realizadas com os fiscais e gestores de contrato, abrangeram 6 dos 10 contratos vigentes no *campus* à época da coleta de dados. O total de empresas ganhadoras de pregões e que são detentoras dos contratos expostos na tabela 1 são sete. Isso porque existem empresas que possuem mais de um contrato dentro da instituição, sendo que a mesma empresa possui dois contratos com os cargos de Limpeza e de

Porteiro/Vigia, outra possui dois contratos com os cargos de Manutenção de *Campus* e de Jardineiro, e uma última possui dois contratos com os cargos de Lavador de Veículos e de Auxiliar de Laticínios. As demais possuíam, cada uma, apenas um contrato de terceirização de mão de obra vigente dentro do *campus* à época da coleta de dados.

É importante ressaltar que a dinâmica de empresas é sempre mutável, uma vez que a Lei n.º 8.666 (BRASIL, 1993), que rege atualmente as licitações no país, determina que a validade dos contratos pode ser, no máximo, de 12 meses, prorrogáveis por igual período, limitando-se a 60 meses. Com isso, uma nova licitação pode trazer uma conjuntura diferente de empresas detentoras de contratos de mão de obra terceirizada, sendo interessante ressaltar que os resultados desta pesquisa documental podem ser diferentes em uma outra época de coleta de dados.

O número total de funcionários atuantes, 80, está reduzido devido à pandemia de Covid-19, que foi deflagrada em 2020. Na busca por reduzir a transmissibilidade do vírus e economizar recursos no período de crise da pandemia, nem todos os contratos estão operando em sua capacidade total. O total de funcionários licitados em editais de licitação é de 109, sendo que estão reduzidos os contratos 099/2020 (7 postos vagos), 205/2020 (17 postos vagos) e 067/2019 (5 postos vagos).

Prosseguindo com a análise documental, buscando compreender melhor as funções exercidas pelos servidores efetivos e pelos terceirizados da instituição, não foi encontrado um relatório oficial da UFV que designe as funções de cada fiscal e dos gestores de contrato dentro da instituição. No entanto, foram encontrados, durante a busca por documentos, manuais de referência para as instituições da esfera federal que seguem a mesma legislação da instituição e que nos dão um apanhado geral acerca das funções de cada um dos agentes públicos entrevistados neste trabalho.

Em primeiro lugar, a IN n.º 05 (BRASIL, 2017b) dispõe que a função de fiscalização é exercida mediante critérios subjetivos da gestão do órgão. Isso porque cada instituição possui suas especificidades e estas precisam ser analisadas antes de se efetivar a nomeação dos fiscais e gestores.

Art.41. A indicação do gestor, fiscal e seus substitutos caberá aos setores requisitantes dos serviços ou poderá ser estabelecida em normativo próprio de cada órgão ou entidade, de acordo com o funcionamento de seus processos de trabalho e sua estrutura organizacional. [...]

Art. 43. O encargo de gestor ou fiscal não pode ser recusado pelo servidor, por não se tratar de ordem ilegal, devendo expor ao superior hierárquico as deficiências e limitações técnicas que possam impedir o diligente cumprimento do exercício de suas atribuições, se for o caso.

Parágrafo único. Ocorrendo a situação de que trata o caput, observado o § 2º do art. 42, a Administração deverá providenciar a qualificação do servidor para o desempenho das atribuições, conforme a natureza e complexidade do objeto, ou designar outro servidor com a qualificação requerida. (BRASIL, 2017b)

Ou seja, de acordo com a IN que regula atualmente a gestão e fiscalização de contratos administrativos na esfera pública federal, o gestor e o fiscal nomeados não podem se abster de realizar a função e, caso necessitem de treinamento, precisam formalizar para a entidade nomeadora as suas limitações. Assim, esta pode providenciar a devida qualificação para atuação do servidor público (BRASIL, 2017b). Isso mostra que o exercício da função de fiscalização, além de não garantir remuneração extra, não pode ser recusado pelo servidor no setor no qual atua. A gratificação que 7 dos 8 entrevistados do *campus* recebem se refere apenas ao próprio exercício da função gratificada inerente aos cargos de chefia.

As ações que devem ser feitas por cada fiscal foram encontradas nos manuais da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública e da AGU – Advocacia Geral da União, órgãos que possuem caráter orientativo importante dentro da administração pública. De acordo com os referidos manuais, destaca-se que o fiscal setorial é aquele que fará a fiscalização técnica ou administrativa nos casos em que funcionários de um mesmo contrato atuam em diferentes setores dentro da instituição. Assim, o fiscal setorial auxiliará o fiscal técnico, que é aquele que atesta efetivamente a execução do contrato, de acordo com o que foi pré-estabelecido nos instrumentos editalícios. É o fiscal técnico quem afere a qualidade do serviço prestado. O fiscal administrativo é aquele que fiscaliza as obrigações das empresas no aspecto jurídico e administrativo, analisando se os pagamentos estão sendo realizados corretamente, bem como as taxas e encargos fiscais a trabalhistas. A diferença entre o fiscal técnico e o fiscal administrativo é que, enquanto o primeiro confere a prestação do serviço, o segundo confere a documentação obrigatória para tal. E, por fim, o gestor do contrato é o servidor público que realiza efetivamente a gestão, tratando de trâmites como “prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos”, entre outros (ENAP, 2021; AGU, 2021, p. 7).

Diante desta análise, pode-se observar que um contrato de mão de obra terceirizada arrola o trabalho de diversos servidores dentro da instituição. Observando a tabela 2, e através de análise documental, foi possível mensurar o número total de fiscais atuantes em cada

processo. Na data de coleta de dados, eram 7 fiscais técnicos que atuavam para os 10 contratos, uma vez que alguns contratos compartilhavam o mesmo fiscal. Apenas os contratos de recepcionistas e contínuos e auxiliar agropecuário possuíam fiscais setoriais, pois os funcionários atuam de forma fixa em setores específicos e distintos, sendo 9 servidores para o contrato 099/2020 e 5 para o contrato 072/2020. Alguns fiscais setoriais também são fiscais técnicos, o que faz com que o número total de pessoas que atuam como fiscais no *campus* seja reduzido do total de fiscais.

No *campus* de Florestal, há apenas uma gestora, que gere atualmente dois contratos. Os demais são geridos no *campus* de Viçosa, por servidores que atuam no Serviço de Gestão de Contratos. Atualmente, os gestores da instituição também acumulam a função de fiscal administrativo, tendo em vista a afinidade das funções, que são mais processuais e administrativas. Ressalta-se que a gestão e fiscalização administrativa são funções que podem ser realizadas à distância, uma vez que cabe aos fiscais técnicos e setoriais a análise em campo efetiva do trabalho prestado pelos funcionários terceirizados. Sendo assim, no total existem 5 gestores de contrato atuando na gestão e fiscalização administrativa, concomitantemente, dos contratos de mão de obra terceirizada do *campus* UFV – Florestal. O compilado dessas informações segue na tabela 2.

Tabela 2 – Total de fiscais e gestores de contrato de terceirização de mão de obra do *campus* UFV – Florestal

	Fiscais setoriais	Fiscais técnicos	Fiscais administrativos e gestores	Total
N.º exigido pelos contratos	18	10	10	38
N.º de pessoas atuantes	14	7	5	26
N.º de pessoas atuantes total (excluindo os fiscais técnicos e setoriais concomitantes)	18		5	23

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da tabela 2, é possível perceber que há, no total, 38 funções de fiscais no *campus* UFV – Florestal, levando todos os contratos e diferentes tipos de fiscalização. No entanto, como uma mesma pessoa pode atuar como fiscal setorial e fiscal técnica em diferentes contratos, o total de pessoas dentro da instituição que estão envolvidas com fiscalização e gestão de mão de obra do *campus* é 18. Da mesma forma, há 5 gestores e fiscais administrativos, que dividem

entre si o trabalho dos 10 contratos, contabilizando o total de 23 servidores envolvidos com a gestão e fiscalização de terceirização de mão de obra no *campus*.

Sobre os cargos exercidos por cada um dos funcionários, foi pesquisada, por meio de análise documental, a função esperada de cada contrato para atuação dentro do *campus*, mediante consulta a cada edital de licitação. Tais dados são públicos, disponíveis na consulta de editais do site de Compras Governamentais. Esta discriminação é relevante, pois as funções exercidas no dia a dia serão comparadas com aquelas explanadas durante as entrevistas, para que fosse possível verificar uma distinção ou não e, conforme os estudos de Lacombe (2002), se é exigido do terceirizado o mesmo grau de comprometimento institucional que o do servidor público efetivo.

A pesquisa se limitou a descrever sucintamente as funções dos cargos daqueles dos quais foram obtidas entrevistas, de acordo com o quadro 2, visando à fluidez e objetividade. Ademais, através da análise das entrevistas nos próximos tópicos, apresentar-se-á uma análise subjetiva sobre as atividades efetivamente realizadas, que podem ser compatíveis ou não com a descrição do edital de licitação. Dito isso, o trabalho prescrito para Recepcionistas, Contínuos, Jardineiros, Motoristas, Porteiros, Servente de Limpeza e Manutenção de *campus* será detalhado.

Quadro 4 – Descrição das atividades e exigências do edital para cada contrato

Cargo	Exigência	Trabalho Prescrito
Recepcionista	Ensino médio completo, conhecimento em informática, arquivo e redação oficial.	Os recepcionistas são aqueles que realizam o apoio administrativo dentro da instituição e auxiliam na recepção do público da comunidade acadêmica em geral. Dentre as principais atividades, ressalta-se a organização do atendimento do setor, através de agenda, telefonemas e controle de envio de documentos; a elaboração de planilhas, ofícios e demais documentos pertinentes; controlar o fluxo de bens patrimoniais do setor; dentre outras tarefas similares.
Contínuo	Ensino fundamental completo, com conhecimento em informática e arquivo.	Da mesma forma que os recepcionistas, os contínuos, contratados através do mesmo pregão, podem realizar serviços administrativos de menor complexidade, sob supervisão de outro funcionário. As principais atividades discriminadas no edital são atendimento ao público de menor complexidade, realizar o arquivo de documentos e operar os equipamentos eletrônicos de seu setor de atuação.
Jardineiro	O grau de escolaridade exigido não é relevante para a contratação, mas sim o conhecimento e a experiência	A função de jardineiro exige que os funcionários realizem a manutenção dos gramados e demais áreas verdes da instituição, que são extensos. No edital, estima-se uma área total de 137.900 m ² que deve ser preservada pelos

	na realização da função, através de trabalhos pgressos ou cursos profissionalizantes.	funcionários. Além da manutenção realizada por meio do corte de grama e poda de árvores, também está previsto nas atividades de jardineiro a realização de plantios voltados para o paisagismo, adubações, limpeza de folhas secas, aplicação de defensivos, entre outros. Também é exigido que os funcionários possuam conhecimento básico de prevenção de incêndio e primeiros socorros, uma vez que são comuns incêndios na área verde da região durante o período de estiagem.
Motorista	Ensino fundamental completo, habilitação “D”, experiência de um ano e curso para condução de veículos em transporte coletivo.	Os motoristas, como a própria denominação da função diz, são contratados para conduzir os veículos oficiais da instituição. Os motoristas do <i>campus</i> são responsáveis por dirigir veículos de passeio e de carga, controlando o itinerário e observando quaisquer anormalidades na condução dos veículos, para posterior manutenção. O edital ressalta a necessidade do cumprimento da legislação de trânsito, priorizando sempre uma direção defensiva e segura.
Porteiros/Vigia	Ensino fundamental completo e deseja-se que os contratados possuam experiência na função.	Os porteiros, ou porteiro/vigias, conforme designação oficial do cargo, são aqueles responsáveis pela segurança dos prédios aos quais foram designados. Assim como os recepcionistas e contínuos, também prestam serviço de recepção ao público, informação aos usuários do ambiente e atendimento telefônico interno e externo. Porém, o foco da função é voltado para segurança, devendo o funcionário zelar pelo controle do patrimônio do local, controle do fluxo de pessoas e monitoramento de câmeras, quando houver.
Servente de limpeza	Ensino fundamental completo	Os cargos denominados informalmente de faxineiros ou serviços gerais, oficialmente são contratados como serventes de limpeza. Tais profissionais executam serviços de manutenção e conservação de recintos, incluindo o mobiliário, fachadas e vidros. Basicamente, fazendo um resumo das atividades previstas no edital, o trabalho consiste em serviços de limpeza básica, como varrer, tirar poeira, passar pano, lavar os banheiros, limpar os artefatos presentes nos ambientes, recolher o lixo, entre outros. O trabalho deve seguir as normas de sustentabilidade.
Manutenção de <i>campus</i>	Ensino fundamental	O contrato de manutenção de <i>campus</i> possui diversas funções arroladas, devido às inúmeras atividades que são prestadas pelo setor, voltadas para construção e reparos em geral. O entrevistado que nos concedeu a entrevista e estava vinculado a tal contrato atuava como ferista, cobrindo as férias de todos os funcionários do contrato, excetuando as dos eletricitas, que requeriam um substituto mais específico para o exercício da função. Assim, o entrevistado atuava mensalmente em uma função distinta, dentro das funções de servente, pedreiro, carpinteiro, serralheiro e bombeiro hidráulico.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme visto no quadro 4, os terceirizados possuem qualificações distintas entre si, pois são contratados por diferentes empresas, atuam em funções distintas e possuem tempo de

atuação desiguais dentro do *campus* UFV – Florestal. No entanto, por atuarem na mesma classe trabalhadora, a dos terceirizados, eles também demonstram compartilhar alguns pensamentos com os colegas. Isso é o que será desenvolvido nos próximos tópicos deste trabalho, visando à compreensão da identidade dos funcionários terceirizados, que requerem uma análise mais subjetiva.

Para realização de tal análise, foram identificados três percursos semânticos principais, sendo: a identidade dos funcionários terceirizados; as características burocráticas; e os mecanismos da terceirização. O primeiro percurso semântico, que trata da identidade dos funcionários terceirizados, possui três temas, que são as personagens do discurso e sua representação para os funcionários; a trajetória profissional subjetiva dos terceirizados; e as semelhanças e diferenças que existem entre funcionários terceirizados e servidores, na qual foi relatada a identidade de exclusão que permeia aqueles subcontratados. O segundo percurso semântico trata dos procedimentos, avaliações e rotinas burocráticas da terceirização, envolvendo a atuação dos fiscais frente ao trabalho prescrito e a percepção da legislação. E o terceiro percurso semântico possui um tema, que trata das dificuldades, benefícios e possíveis melhorias da terceirização, trazidas pelos servidores e pelos funcionários terceirizados.

4.1. PERSONAGENS DO DISCURSO E SUA REPRESENTAÇÃO PARA OS TERCEIRIZADOS

4.1.1. O *campus* UFV – Florestal

Compreender a influência da burocracia sobre a identidade dos funcionários terceirizados foi o principal objetivo deste trabalho, seguindo os ideais da sociologia de Dubar (2005), que diz que existe a dualidade da identidade para si e aquela interpretada pelos outros, isto é, a ideia do sujeito sobre si próprio e a ideia do outro sobre o sujeito. Assim, as entrevistas com os terceirizados e com os gestores e fiscais de contrato puderam nos fornecer essas duas perspectivas.

Nas entrevistas, no entanto, foi possível observar a aparição de algumas personagens inseridas no discurso da maioria dos sujeitos entrevistados, que são importantes para a análise e interpretação de suas identidades. Afinal, a identidade é construída a partir dos símbolos individuais e coletivos que são compartilhados dentro de um determinado contexto, a depender do grupo social no qual os indivíduos estão inseridos (DUBAR, 2005).

Além disso, a identidade possui pouca autonomia em relação às organizações nas quais o sujeito se encontra introduzido, em seu contexto social. Por isso, diante da fluidez e dinamicidade da identidade, o momento atual dos entrevistados foi permeado de personagens que marcam suas vidas enquanto funcionários terceirizados da instituição.

A primeira personagem presente nos enunciados dos terceirizados é o próprio *campus* UFV – Florestal, que surge como uma entidade viva e marcante na vida dos entrevistados. Mais do que a instituição UFV em si, o *campus*, ou a “CEDAF”, como muitos ainda preferem denominá-lo, possui uma significância emocional na vida dos terceirizados, principalmente pelo fato de a maioria estar na instituição há mais tempo que muitos efetivos.

- (1) Hoje é o meu **ganha pão**, a minha **fonte de renda** sai daqui. Eu tenho um emprego, eu tenho uma boa relação com todos, **graças a Deus**. [...] E a gente trabalha num lugar **tranquilo**, lugar que a gente conhece todo mundo, tem acesso fácil com todo mundo. Então eu acho que o *campus* é uma coisa que... **Muito, muito** importante, não saberia te dizer a palavra correta, mas é uma coisa muito importante na minha vida, que eu tenho muito **apreço** [...]. E é um **privilégio**, [...] é um **aconchego** da gente. (T10)

No enunciado 1, o funcionário T10 reitera como o vínculo financeiro é um fator determinante para que o *campus* represente tanto em sua vida, através da metonímia “ganha pão”. Quando se utiliza tal expressão, subentende-se que sua sobrevivência depende da instituição, pois é dali que sai o dinheiro que comprará seu alimento e de sua família. Ao utilizar a seleção lexical “privilégio”, subentende-se que ele se sente contemplado por ter sido escolhido para trabalhar no *campus*, enquanto outros não tiveram tal oportunidade. Isso ele, a partir do interdiscurso religioso, atribui à graça divina, através da expressão “graças a Deus”. O privilégio é tanto que, ao falar da importância do *campus* em sua vida, ele a intensifica utilizando a palavra “muito” duas vezes, corroborando o quanto a instituição significa em sua vida.

- (2) Hoje, no momento, eu me sinto uma pessoa **realizada** de poder estar aqui, trabalhar aqui, nesse lugar aqui. [...] Que dizer, eu já me sinto no **paraíso**. A verdade é essa. Igual eu te falei, anos atrás eu não dava valor a isso, porque meu sonho era outro. **Hoje meu sonho é isso aqui**. (T5)

O mesmo acontece com T5, que no enunciado 2 diz estar realizado em sua vida por poder vivenciar um sonho. Os funcionários T5 e T10 são motoristas terceirizados e ressaltam em suas entrevistas as experiências anteriores com trabalhos em estrada, dirigindo caminhões, carretas e ônibus, que são mais cansativos e demandam muito esforço. Por isso, a experiência de trabalhar no *campus* se mostra mais tranquila para ambos. Ao afirmar que seu sonho era outro, é possível pressupor que ele desistiu do que queria antes para estar no *campus* hoje.

Em outras palavras, para muitos o *campus* é sinônimo de qualidade de vida, devido às suas características físicas. As instalações da universidade possuem um ambiente muito arborizado, repleto de lagoas. Em algumas entrevistas realizadas presencialmente, foi possível captar no áudio os sons de pássaros e outros animais, o que corrobora a percepção dos entrevistados. O fato de considerarem tais características como critérios de definição de qualidade de vida deixa implícito que outras experiências de trabalho anteriores dos entrevistados possam ser consideradas negativas quando comparadas com a situação atual.

- (3) Eu falo assim, essa **paisagem**, essa vista bonita, esse **ar limpo** que a gente respira aqui. Então assim, é um **privilégio** realmente a gente poder desfrutar disso aqui. (T10)
- (4) Olha, o *campus*, agora mesmo eu estava ali esperando um funcionário que eu fui levar, e eu estava observando os peixes, a lagoa. As pessoas não dão valor necessário do que tem. Temos um pulmão aqui de ar, um **pulmão limpo**, de **ar limpo**, e uma **maravilha** dessa aqui para a gente apreciar todo dia. Às vezes a gente passa e nem aprecia. (T5)
- (5) eu passo pela guarita e falo assim "**#teamocedaf**". Eu **amo** aqui, eu **amo** trabalhar aqui. [...] Ele é espaçoso, você se sente bem. É um **ambiente muito gostoso** de você ficar o dia inteiro. (T14)

Nos enunciados 3 a 5, a importância do *campus* para os funcionários terceirizados fica explícita enquanto fator de qualidade de vida. Fica implícito que os funcionários consideram o ambiente natural do *campus* como um fator relevante para garantia de qualidade de vida, através da seleção lexical “ar limpo” e da metáfora que compara o *campus* a um “pulmão limpo”, dita por T5.

A funcionária T14 utiliza o verbo amar para designar o que sente pelo *campus*, ressaltando que ama o lugar e ama poder trabalhar neste ambiente pelo qual nutre esse sentimento. Ao mencionar que sempre que passa pela guarita (local de entrada de pessoas e veículos do *campus*, no qual se localiza o serviço de vigilância) ela diz que ama a CEDAF, enfatiza a gratidão existente em seu dia a dia, que é lembrada ao entrar ou sair da instituição. Além disso, ela também ressalta o ambiente da instituição como um lugar “gostoso” de se ficar o dia todo trabalhando, seleção lexical que designa algo bom, reconfortante.

Outras expressões dos enunciados de 1 a 5 demonstram como a qualidade de vida proporcionada pelo ambiente de trabalho faz com que os funcionários se sintam felizes por trabalhar no *campus*, como as seleções lexicais, “maravilha”, “paraíso” e “aconchego”. São palavras que remetem a paz, serenidade e contemplação, demonstrando como os funcionários se sentem agraciados no dia a dia por terem a oportunidade de trabalhar no *campus*.

Os entrevistados T7 e T2 também relatam como essa diferença é determinante em suas vidas, conforme se pode observar nos enunciados 6 e 7.

- (6) Eu, como motorista, não estudei, não tive outra profissão. Eu, para mim, **eu queria aposentar aqui**. Acho **muito bom, muito bom trabalhar aqui** mesmo. [...] Hoje para você trabalhar lá fora tá muito complicado. Eu tenho amigos que trabalham lá, hoje o cara tem que ser motorista, tem que ser trocador, tem que ser tudo. Ocupa demais a cabeça, a mente da pessoa, é muito **cansativo**, é **estressante**. [...] Aqui para mim **encaixou como uma luva** aqui esse trabalho, foi muito bom. (T7)
- (7) O *campus* ajuda muitas famílias, para a gente recorrer em uma cidade tão pequena. Tem **várias áreas de emprego** e tal. E a pessoa que entra aqui ela é muito **sortuda** mesmo. Muito bom, porque **a vida lá fora tá meio complicada**. [...] É um **porto seguro**. (T2)

Da mesma forma que T10, T7 também intensifica o quanto gosta de trabalhar no *campus*, duplicando a expressão “muito bom”, conforme enunciado 6. A gratidão pelo trabalho no *campus* é explicitada através de um efeito comparativo, no qual ele avalia as características de outros trabalhos que poderia estar realizando enquanto motorista profissional fora da instituição, caracterizando-os como “cansativos” e “estressantes”. Subentende-se, desta forma, que o trabalho realizado no *campus* não sobrecarrega o funcionário mentalmente. Quando T7 diz que “queria aposentar aqui” e que o trabalho “encaixou como uma luva”, fica nítido que o funcionário deposita todas as suas expectativas de trabalho dentro da universidade, pois avalia que a função realizada contém qualidades que considera ideais para sua condição de vida atual.

O funcionário T2 também utiliza o efeito comparativo para exaltar as características positivas de ser trabalhador do *campus*. Além disso, as pessoas também são vistas como “sortudas”, como citou T2. A ambiguidade da seleção lexical utilizada sugere que o trabalho dentro do *campus* UFV – Florestal não está condicionado apenas a fatores como competência e eficiência no trabalho, mas sim atrelado à sorte. Atribuir uma aleatoriedade aos critérios de seleção profissional realizados pelas empresas terceirizadas pode inferir que o processo não é tão isonômico quanto deveria.

Observando e analisando estes primeiros enunciados, há um contraste em relação ao referencial estudado para esta dissertação. De acordo com Silva e Garcia (2018), com a terceirização os indivíduos possuem um vínculo fraco junto à instituição na qual atuam, levando em conta que não são contratadas diretamente por elas. Porém, no caso em estudo, nota-se que o vínculo junto à instituição é muito intenso. Os funcionários se sentem privilegiados por trabalharem numa instituição como o *campus* UFV – Florestal, levando em conta suas características físicas que trazem certa tranquilidade ao ambiente.

Em contrapartida, Fernandes, Marques e Carrieri (2009) trazem que a imagem da instituição dentro da sociedade é importante para o processo de identificação dos sujeitos frente à organização para a qual trabalham. Assim, acredita-se que a imagem da instituição de ser um local limpo, arejado e arborizado, além de ser uma organização que praticamente representa a cidade de Florestal como um todo, pode contribuir para a positividade deste processo de identificação dos indivíduos terceirizados.

- (8) Eu adoro lá, eu falo que assim, o problema é o salário. Mas eu gosto muito. Eu me sinto em **casa**. Eu trabalho **felizinha**. Às vezes eu estou **estressada** e eu penso assim "nossa, **eu estou aqui, está tudo bem**" (T3)
- (9) **Oportunidade**, porque eu gosto de mexer com pessoas, eu conheci mais gente, fiz **amizade** com pessoas que eu nunca poderia imaginar que eu faria amizade. Então isso aqui para mim é uma **bênção**. Eu sempre gostei, tive a oportunidade [...] **agarrei com unhas e dentes** e estou aqui (T1)
- (10) Eu gosto do *campus*, **eu gosto das pessoas** que estão aqui. A gente tem exceções, mas a gente gosta da maior parte [...] você aprende com a vivência dos alunos, porque **se você acha que a sua vida está ruim, você não sabe a do próximo**. E aí que você começa a dar **valor** no que você tem, no que você está fazendo ali. Então, além do *Campus*, que também te dá uma vasta experiência, **as pessoas foram primordiais** para mim, me amadureceu bastante. Então só tenho a falar que é tudo de bom. [...] A gente está estressado lá dentro, na hora que a gente sai lá fora, que a gente vê aquela **paisagem**, aquela lagoa, você modifica totalmente o seu olhar. Dá aquela **relaxada**, aquele **estresse** vai embora. (T6)

A funcionária T3 também demonstra sua gratidão por trabalhar no *campus*, conforme o enunciado 8, afirmando que tudo está bem por trabalhar na instituição, mesmo que tenha problemas. Pelo discurso, subentende-se que o trabalho realizado por ela é estressante e o salário é incompatível com tamanho estresse. No entanto, apesar disso, a ideia difundida de que trabalhar no *campus* é um privilégio para os moradores da cidade faz com que ela se obrigue a ter um pensamento positivo acerca do serviço realizado.

Na vida de T1, o *campus* representa oportunidade, fato que é evidenciado como uma graça divina, ao definir o emprego como uma bênção. O interdiscurso da religião neste enunciado 9 demonstra como o trabalho é visualizado como algo a ser agradecido, pelo fato de haver uma interseção superior na obtenção do emprego. Por isso, T1 utiliza a metonímia “agarrei com unhas e dentes”, que significa abraçar a oportunidade que lhe foi dada com afinho e dedicação. Por fim, ao evidenciar as amizades que fez no *campus* ao iniciar sua jornada de trabalho na instituição, fica claro que a socialização é primordial para esta funcionária, o que, para Dubar (2005), é a base da formação identitária.

No enunciado 10, a socialização também é muito presente como formação identitária, uma vez que a funcionária entrevistada destaca a importância das pessoas da comunidade acadêmica em seu aprendizado pessoal, primeiro, os servidores do *campus* com os quais atua profissionalmente de modo direto, que lhe ensinaram aspectos relacionados ao trabalho; segundo, os alunos, com os quais aprendeu a enxergar sua vida sob uma nova perspectiva. Embora não seja uma gratidão generalizada a todos os servidores, tendo em vista que ela afirma que não gosta de algumas pessoas com quem trabalha, esse enunciado demonstra também um aspecto da socialização profissional importante, em que o meio a constrói e é construído por ela em seu dia a dia, como propôs Dubar (2005). Ao falar dos alunos, fica implícito em seu discurso que não considera sua vida fácil e/ou boa, através da expressão “se você acha que sua vida está ruim, você não sabe a do próximo”. Ou seja, mesmo que sua vida esteja ruim, há outras piores, o que faz com que o discurso revele um sentimento de gratidão forçado, em que as pessoas passam a valorizar o mínimo que têm para não se mostrarem ingratos pela vida, diante da comparação com outras realidades com as quais teve acesso. Por fim, a funcionária T6 reafirma o que foi dito no enunciado 8 por T3, pois considera o ambiente do *campus* estressante, mas a paisagem natural do local faz com que este problema seja amenizado.

Este privilégio e gratidão trazidos pelos funcionários entrevistados e as características que elogiam nas instalações físicas do *campus* UFV – Florestal, contrapondo-se com a questão salarial mencionada por T3 no enunciado 8, pode corroborar os ideais trazidos por Dubar (2005) acerca da identidade relacional e biográfica. Esta dualidade representa o que indivíduo deseja ser em relação a como é efetivamente visto na sociedade. Assim, enaltecer a instituição em que trabalham pode ser uma estratégia de defesa identitária, tendo em vista que o olhar do outro é relevante para sua imagem pessoal, conforme também pontuaram Fernandes, Marques e Carrieri (2009). Apesar de terem os salários baixos, os funcionários irão alavancar a imagem institucional para exaltar suas representações biográficas na sociedade.

Apesar disso, durante a observação realizada durante as entrevistas, notou-se que muitos ficam com água nos olhos ao falar do *campus*. Nas entrevistas realizadas de forma on-line, era possível ver o sorriso que todos abriram ao falar da instituição. Nas entrevistas realizadas presencialmente, as máscaras dificultaram a visualização da expressão facial, mas era possível perceber a mudança no olhar e na voz, principalmente o brilho nos olhos e a voz embargada decorrente da emoção ao falar do *campus*.

- (11) Ah, eu tenho um **carinho** enorme. Eu sou **cria** disso aqui, né? [...] Se não tivesse esse *campus* aqui na minha cidade, talvez eu teria mais dificuldade em fazer, porque eu sou de família bem humilde, a minha família não teria dinheiro para me ajudar a estudar fora, para me dar esse suporte fora. Então assim, eu sou muito grata, eu vivi **coisas maravilhosas** aqui. E para mim é muito legal ter sido estudante e hoje ser uma funcionária do *campus*. (T15)

A funcionária T15, por exemplo, diz no enunciado 11 que é “cria” do *campus*, o que remete à ideia de que ela foi concebida a partir de histórias de vida que se cruzaram devido à existência da instituição. Em seu relato, através da expressão “hoje ser uma funcionária do *campus*”, pode-se inferir que ela possui vínculo junto à instituição na qual atua, contrapondo, mais uma vez, a fragilidade de identificação institucional trazida por Silva e Garcia (2008). A expressão também remete ao trabalho de Costa (2007), que afirma que é preciso coragem para expor seu status de terceirizada, pois a omissão deste fato, dizendo que é uma funcionária do *campus*, pode trazer maior prestígio social. E, além disso, ela é grata por ter tido a oportunidade de estudar, pois, se não fosse o *campus* em sua cidade, isso não seria possível, principalmente devido às dificuldades financeiras.

Essa história foi repetida por alguns entrevistados que moram em Florestal desde jovens, demonstrando que a gratidão e significância do *campus* em suas vidas se iniciam antes mesmo do vínculo empregatício, sendo, em alguns casos, o vínculo de história familiar, com parentes que trabalharam e se aposentaram na instituição, ou até mesmo com um vínculo anterior de estudo em algum dos cursos ofertados pelo *campus*. Nota-se que, muito além das oportunidades de emprego que a instituição oferece, o *campus* representa possibilidades de estudo que, implicitamente, representam também a ideia de obter uma vida melhor através da educação.

- (12) Na realidade a família do meu pai toda, eles trabalharam aqui e aposentaram aqui. Aí tem essa **história**, eu **estudei** aqui também [...] É bacana, é um sentimento muito **bom**. É de **vestir a camisa**, de **vestir a camisa mesmo**, entendeu? (T11)
- (13) Bom, na verdade, eu tenho a minha **história de vida** e ela é muito **misturada** com isso daqui, porque eu sou daqui, meu pai trabalhou aqui, se aposentou aqui, eu fui criada aqui dentro, eu estudei aqui [...]. Então, **independente de eu trabalhar ou não**, aqui faz parte da minha vida, faz parte da minha história. (T8)

Nos enunciados 12 e 13, o vínculo anterior com o *campus* se dá de ambas as formas: tanto através de histórico de trabalho de familiares quanto através do próprio estudo dos funcionários terceirizados. O entrevistado T11 demonstra que o fato de ter estudado e o de alguns de seus ancestrais fazerem parte da história da instituição fazem com que ele tenha um sentimento “muito bom” por fazer parte da equipe de trabalho atual. Oriundo deste sentimento

vem a ideia de “vestir a camisa”, metonímia que expressa o orgulho e sua dedicação para com seu local de atuação profissional.

Contudo, apesar do entrelaçamento de sua história de vida com a do *campus*, T8 nos dá uma nova perspectiva acerca da representação da instituição em sua vida, ao utilizar a expressão “independente de eu trabalhar ou não”. Infere-se que a representação não possui relação com o trabalho, ou seja, a identidade é muito mais pessoal do que efetivamente a identidade profissional identificada nos enunciados anteriores.

Os servidores efetivos também foram questionados acerca da representação e sentimento do *campus* em suas vidas durante as entrevistas. Em comparação com as respostas dos funcionários terceirizados, é possível perceber que os fiscais e gestores de contrato possuem uma ideia de significância do *campus* em suas vidas muito similar, pois enxergam a universidade como parte de suas vidas. A maior diferença pode ser notada na seleção lexical utilizada pelos servidores: enquanto os terceirizados utilizam palavras de gratidão e contemplação, os efetivos se referem ao *campus* com palavras que possuem um vínculo mais sólido e duradouro.

(14) É minha **casa** praticamente, já me sinto em **casa** na UFV. [...] É um **casamento**. (F8)

(15) Bem, a UFV representa **minha vida profissional**. **E pessoal** também, né? Porque foi aqui que eu **creci como ser humano**. [...] Então **a UFV significa tudo**. A minha parte de formação pessoal, profissional e de realização também como ser humano, como profissional. Então, **visto a camisa, continuarei vestindo**. E é **difícil**. **A minha vida não desvincula da UFV**, não tem jeito. (F7)

(16) Eu brinco que eu sou **patrimônio** da UFV. (F3)

Quando utiliza as palavras casa e casamento no enunciado 14, F8 nos passa a ideia de que a instituição é a sua família. As seleções lexicais revelam que o sentimento é de que o ambiente de trabalho se tornou muito íntimo, a ponto de se sentir à vontade de denominá-lo de casa. Além disso, a metáfora com a palavra casamento implica uma via de mão dupla, na qual a pessoa se entrega para um relacionamento e é correspondida. Infere-se que a UFV tem um vínculo duradouro, estável, sólido, de fidelidade e de acolhimento com o indivíduo, seguindo os princípios de um casamento civil comum.

O servidor F7 utiliza a metonímia de “vestir a camisa” da instituição no enunciado 15, demonstrando que vive para fazer o melhor para a universidade. Afinal, ele demonstra que toda a sua vida é vinculada à universidade, tanto profissional quanto pessoal. Ele deixa explícito que

seu amadurecimento pessoal foi decorrente do trabalho que exerce no *campus*. Subentende-se que existe um sentimento de gratidão decorrente deste amadurecimento pessoal, fazendo com que ele continue vestindo a camisa da instituição, isto é, vivendo pela universidade enquanto for possível. Por fim, F7 utiliza a palavra “difícil” para designar que sua vida não se desvincula da UFV. Subentende-se que, por mais que ele tente, não consegue viver sem pensar e realizar ações voltadas para o trabalho.

Quando utiliza a palavra patrimônio, F3 está fazendo uma metáfora que é interessante de ser analisada no enunciado 16. Todo bem público de qualquer instituição governamental é patrimoniado e precisa ser conservado e preservado. E não é qualquer item de uma compra pública que deve ser patrimoniado, apenas aqueles que se referem a bens permanentes e duradouros, de maior valor. Ou seja, F3 se compara a um bem da instituição, que já possui característica de permanente, tal qual um mobiliário da sala onde trabalha, pois acredita ser parte do patrimônio conquistado pela universidade.

(17) Bom, uma relação de **amor e ódio**. [...] a gente vai enxergando um pouco assim alguns problemas e... mas não da Universidade, assim, mas a gente vai mudando um pouco as perspectivas. Mas no geral minha visão com a UFV, a relação que eu tenho com **a UFV é muito boa** sim. (F6)

(18) Então assim, é uma coisa que fica, parece que no **sangue** da gente. Então a gente tem um carinho muito grande por isso, que a gente nasceu aqui, a gente é praticamente **um filho da Universidade**. (F2)

No enunciado 17, a servidora F6 relata uma relação de amor e ódio, principalmente voltada para os problemas das instituições públicas de modo geral. Ela tenta amenizar, afirmando que os problemas não são da UFV em si, pois tem uma relação boa com a instituição, o que pode ser considerado uma estratégia de persuasão racional em seu discurso. No entanto, tais características fazem com que exista essa relação polarizada de amor e ódio com o ambiente de trabalho.

Por fim, outro enunciado que demonstra um vínculo forte dos servidores junto ao *campus* é o 18, no qual F2 afirma através da metáfora de “sangue” que o *campus* UFV – Florestal está sempre presente em sua vida, pois o que está no sangue é indissociável ao indivíduo. Ou seja, a presença da instituição é tão intensa em sua vida que parece ser inerente à sua existência, afinal, sem seu sangue, nenhum ser humano sobrevive. Além disso, ele afirma ser um filho da universidade, pois a história de vida de sua família está vinculada ao *campus* e ele passou sua infância nos ambientes da instituição. Ao utilizar a metáfora de “sangue”, a ideia de filho geneticamente herdado também é corroborada. Ser um “filho” da instituição é uma

metáfora em que se subentende a ideia de a instituição ser um pai ou uma mãe, ou seja, aquele que cuida, que provém, que ensina, que corrige. Essa expressão exhibe o quanto os moradores da cidade de Florestal se veem vinculados ao ambiente da universidade em si, sendo o município em si uma outra personagem que será abarcada na próxima seção.

Os relatos trazidos nesta seção mostram que o *campus* UFV – Florestal possui uma relevância intensa para todos aqueles que dedicam seu trabalho para ele. Nota-se que as pessoas possuem sentimentos intensos de pertencimento direcionados ao *campus*, tanto de forma efetiva ou terceirizada. As pessoas, quando se identificam com alguma organização, são leais a ela, graças à imagem positiva que se reflete às suas próprias (ASHFORTH; MAEL, 1989; FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009). Por isso, é possível perceber que os trabalhadores da instituição possuem lealdade a ela, evidenciando seus aspectos positivos com muito carinho, além de sentirem orgulho por fazerem parte da instituição.

A principal diferença observada foi o nível de intensidade das palavras utilizadas entre as classes: enquanto os servidores, inconscientemente, selecionaram termos fortes, como casamento, sangue e patrimônio, os funcionários terceirizados utilizaram palavras mais amenas, como ganha-pão, satisfeita, oportunidade, entre outras. Essa seleção lexical sugere que o vínculo dos terceirizados, embora fraterno, não seja tão sólido, pois reflete um sentimento de gratidão e de privilégio por estarem atuando profissionalmente no *campus*. Já a representação para os servidores possui uma seleção lexical arraigada de elementos que os colocam enquanto uma parte viva da instituição. Muitas dessas designações, de ambas as classes, são provenientes, também, das peculiaridades da cidade de Florestal, conforme se observará no próximo tópico.

4.1.2. A cidade de Florestal

A importância do *campus* UFV – Florestal na vida dos sujeitos terceirizados entrevistados pode ser percebida na seção anterior, mas outro traço marcante e presente em suas identidades foi as características da cidade de Florestal, em Minas Gerais. O fato de ser uma cidade pequena e pacata, com poucas oportunidades de emprego e lazer, tornou o município um elemento crucial na vida daqueles que trabalham dentro do *campus* e vivem na cidade desde a infância. Isso porque, conforme Dubar (2005), as identidades não são livres de interferências ambientais e sociais, pois o contexto ao qual o indivíduo está inserido o sujeita às suas próprias características.

A cidade de Florestal é uma cidade do interior mineiro, que possui cerca de 7.500 habitantes. O gentílico da cidade é florestalense, cidadãos que são residentes do território de quase 200 mil km² de extensão, que pertence à região metropolitana de Belo Horizonte. Desta área, cerca de 17 mil km² pertence ao *campus* UFV – Florestal. No ano de 2019, apenas 18,8% da população estava empregada, sendo a média salarial de 1,6 salários mínimos. Pouco mais de 32% da população tem renda per capita inferior a meio salário mínimo (IBGE, 2021).

- (19) Eu moro em Florestal, e em Florestal **tudo que a gente tem é a universidade**. Se eu for passear, igual eu fico lá o dia todo, no final de semana eu vou para lá passear. (T3)
- (20) **Minha vida gira toda aqui**. Eu acho lindo e tudo, eu fico muito feliz da nossa cidade ter o *campus* aqui. **Representa a cidade**, porque **a gente** não tem **nada** aqui. (T2)
- (21) **A gente** vê quantas pessoas tem trabalhado aqui dentro, sejam efetivos ou terceirizados, e **a gente** sabe que, querendo ou não, a **economia da cidade gira basicamente em torno da CEDAF**. Então a gente tem que saber reconhecer isso. Gera **emprego**. Gera o **dinheiro**, vamos dizer assim, ele gira dentro da **nossa** cidade por causa da UFV. Então assim, cresce a UFV e, conseqüentemente, **cresce a cidade junto**. Então é muito gratificante. (T12)

No enunciado 19, T3 afirma que, na cidade de Florestal, tudo que se tem é a universidade: opções de lazer, opções de trabalho, opções de estudo. O mesmo é corroborado por T2 no enunciado 20, que afirma que o *campus*, para ele, representa a cidade. Ou seja, o município que abrange o *campus* parece ter seu significado na vida das pessoas resumido à instituição, tamanha é sua importância para a cidade. Isso fica claro quando T2 utiliza a palavra “nada” para se referir às demais opções que a cidade oferece.

Conforme o estudo de Baumgartner (2015), as universidades podem ampliar o desenvolvimento humano nas cidades onde são instalados seus *campi*, através da promoção de educação e cultura. Em caso de municípios pequenos, como é o de Florestal, a economia também é afetada, uma vez que as universidades podem ter uma ampla participação na oferta de empregos e, muitas vezes, possuem um orçamento superior do que o da própria cidade. Portanto, os enunciados 18 e 20 corroboram essa percepção, pois reafirmam a universidade como o cerne econômico e de lazer da cidade.

Esta concepção é, de fato, descrita por T12, a partir das seleções lexicais no trecho “economia da cidade gira basicamente em torno da CEDAF”. Com isso, ela constata a dependência do município em relação à UFV nos quesitos econômico e financeiro, ressaltando os diversos vínculos trabalhistas que a universidade proporciona. Fica subentendido que seu sentimento de pertencimento em relação ao seu trabalho está vinculado ao fato de que existiria

uma ligação diretamente proporcional entre o crescimento da cidade e o crescimento da UFV. Ou seja, é bom contribuir para a instituição, pois a instituição irá alavancar a cidade através do “dinheiro” que passará a “girar”.

Em diário de campo, foi anotado um registro de conversa após a entrevista com T6, no momento em que o gravador já estava desligado. Na ocasião, foi relatado: “é incrível a imensidão que se torna dentro da gente fazer parte do crescimento da instituição” (DIÁRIO DE CAMPO, 10/07/2021). Esta frase também corrobora os enunciados anteriores, pois, como há uma ideia de que o *campus* sustenta a cidade economicamente, contribuir para o crescimento da universidade impacta positivamente o crescimento do município por consequência. Por isso, é possível notar um sentimento que vai ao encontro dos estudos de Dubar (2005), oriundo das transações entre as identidades biográfica e relacional, que faz com que haja uma identificação entre o pessoal, o social e o institucional (MARRA, 2013).

Lacombe (2002) afirma que, quando há identificação do sujeito com a instituição na qual atua, ele, como consequência, terá maior comprometimento na realização de seu trabalho, pois quer ver a organização crescer. Para as organizações, ter funcionários comprometidos é sempre uma vantagem competitiva. Por isso, vislumbrar o orgulho evidenciado pelo discurso, aliado à vontade de fazer parte do crescimento do *campus*, pode ser um fator de identificação, o que garantiria o compromisso institucional dos funcionários terceirizados frente ao *campus* UFV – Florestal.

(22) A nossa cidade, na verdade, ela se torna uma **referência** por causa do *campus* da CEDAF. Até posso dizer que era uma **expectativa** minha trabalhar na universidade. [...] Então, tudo isso agrega muito para vida da gente, saber que na **nossa** cidade **nós temos** uma universidade. **A gente**, vamos dizer assim, se **beneficiar** de alguma maneira, de alguma forma, disso. [...] Porque às vezes a gente sai da cidade para **trabalhar fora** [...] Nós que moramos em Florestal, nós podemos **usufruir** muito mais do *campus* aqui. (T9)

(23) Se por acaso chegar ao ponto de isso aqui não ser mais o lugar onde eu vou trabalhar, a **única esperança** que eu tenho, tipo, lá fora, é Belo Horizonte.

Na maioria dos enunciados descritos até o momento, os funcionários utilizam o termo “a gente”, como é o caso do enunciado 22. Desta forma, eles não falam apenas por si mesmos, mas englobam também uma parcela da população da cidade de Florestal, que depende muito do *campus* para sobreviver. Isto pode ser considerado uma estratégia de persuasão através da transferência ideológica de responsabilidade, de acordo com os conceitos de Faria e Linhares (1993), uma vez que a opinião dada pelos entrevistados não se limita às suas próprias considerações, pois tentam convencer através da generalização da população do município.

Assim, por meio deste discurso generalizado, fica explícito na análise que o *campus* funciona como um motor para a cidade de Florestal, girando suas engrenagens diante das necessidades capitalistas da sociedade.

No caso de T9, ele utiliza a palavra “referência” para designar o que o *campus* representa dentro da cidade. Em sua percepção, o município de Florestal é conhecido e reconhecido por causa do *campus* que ali está instalado. Enquanto morador da cidade, seu discurso sugere que a universidade pertence a eles, através dos pronomes possessivos utilizados na primeira pessoa e, enquanto proprietários, devem usufruir e se beneficiar de tudo que o *campus* pode oferecer. Por fim, o funcionário entrevistado relata que havia uma expectativa de trabalhar no *campus*, o que se pode inferir ser compartilhado por outros moradores da cidade, devido à escassez de opções de emprego do local. Afinal, como afirma T14 no enunciado 23, excetuando o *campus*, seria possível conseguir outros empregos apenas em cidades da região, como na capital Belo Horizonte.

Durante a observação, foi notado que o fato de conseguir o emprego dentro da universidade garante um status dentro da cidade. Os funcionários não se eximem em utilizar os símbolos institucionais e ficam felizes por utilizá-los. Essa observação foi feita a partir do uso de broches, camisas, bonés, sacolas e outros artefatos que ostentam os símbolos da instituição UFV diariamente pelos terceirizados (DIÁRIO DE CAMPO, 05/04/2021). Tal fato corrobora os estudos de Lacombe (2002), que aborda a administração dos símbolos organizacionais para que haja uma identificação de todos os trabalhadores que ali atuam de forma igualitária com a instituição, sejam eles efetivos, terceirizados ou temporários.

A importância atribuída ao *campus* devido às peculiaridades da cidade de Florestal está dentro do que Berger e Luckmann (1985) chamam de socialização primária, que se inicia durante a infância. Ou seja, aqueles entrevistados que cresceram na cidade de Florestal possuem uma construção social voltada para o sonho e expectativa de trabalhar na instituição, pois essa base foi o pilar de suas socializações secundárias, isto é, aquelas voltadas para especialização do saber e do trabalho.

Os entrevistados T9, T14 e T2 ressaltam que, além do *campus*, a situação empregatícia dentro da cidade não é vantajosa, sendo necessário buscar oportunidades em outras cidades. Portanto, subentende-se que eles buscam manter o emprego dentro da instituição, tendo em vista a escassez de vagas em outros locais dentro da cidade. Inclusive, T14 utiliza a expressão

“única esperança” para se referir a oportunidades externas de trabalho na capital. Isso demonstra que a funcionária não possui nenhuma expectativa de conseguir emprego dentro do município de Florestal, além do que já possui enquanto terceirizada dentro do *campus*.

No entanto, os empregos intermunicipais possuem o problema do tempo de transporte de ida e volta. T14 relata essa representação do *campus* em sua vida, como um local de trabalho que permite que ela possa ficar próximo à sua família após o horário do trabalho, sem os custos e tempo de deslocamento. Isso também é reiterado por T2, que denomina a universidade de “porto seguro”, alegando que a vida fora desta redoma está complicada. Estas alegações também são relevantes de serem consideradas dentro do contexto de valorização que os funcionários terceirizados dão para o *campus* UFV – Florestal em suas identidades profissionais.

(24) Eu já pensei várias vezes em **desistir** e ir embora. Vou falar, não sei se você já sentiu isso, mas eu já **várias vezes**. Porque lá em Belo Horizonte, por exemplo, Pará de Minas tem **recurso**, Belo Horizonte tem recurso, a gente sabe que **aqui não tem**. (T6)

Vislumbrando o enunciado 24, pode-se perceber o quanto as limitações da cidade são marcantes para aqueles que a habitam. T6 relata que pensou em deixar o município em busca de novas oportunidades, afirmando que a cidade não tem recurso. A seleção lexical “recurso” é interessante, pois nos remete ao sentido de recursos naturais ou recursos econômicos. No entanto, o seu uso no discurso está mais relacionado a recursos de trabalho e até mesmo de opções de lazer, sobre os quais há as limitações do pequeno município do interior mineiro, como é o caso de Florestal. Ainda em seu discurso, a entrevistada afirma que o fato de estudar no *campus* a mantém no local e fica implícito que a obtenção do emprego auxiliou na decisão de sua permanência na cidade, pois é necessário ter o dinheiro para conseguir atender a suas necessidades de vida mais básicas.

Os fiscais e gestores de contrato também relataram a importância do serviço terceirizado para a cidade de Florestal. Quando questionados sobre os maiores benefícios da terceirização para os funcionários do *campus*, eles relataram a escassez de empregos na cidade como um fator preponderante enquanto vantagem de ser terceirizado na instituição.

(25) E também é uma oportunidade também, tem o lado **social**, igual aqui em Florestal, **um município que não tem muito emprego**. [...] E tipo assim, você ajuda também o **pessoal da cidade**. Porque às vezes você faz o concurso, mas o pessoal que entra **nem é daqui do município**. (F5)

- (26) E você vê que tem pessoas que **trabalham recebendo menos**, mas prefere trabalhar aqui do que tem que ir para Betim, para Contagem, para Pará de Minas. Ter que sair todo dia de manhã e voltar à noite, deslocamento. Então às vezes as pessoas se submetem a um salário menor, mas com uma **qualidade de vida melhor**. (F7)
- (27) Olha, o benefício que eu acho é a questão por Florestal **não ter oportunidade de emprego**. A cidade não oferece oportunidade de emprego, não tem muita opção. E a terceirização, ela ajuda muitas **famílias** aqui, porque são várias pessoas da cidade que são trabalhadores da CEDAF, que talvez não teriam oportunidade de trabalhar lá através de um concurso. Porque às vezes nem exige segundo grau, alguma coisa assim. E tem funcionário que a gente sabe que talvez nem saiba **ler ou escrever** direito, de alguns contratos. (F3)
- (28) Então o pessoal que trabalha aqui, normalmente trabalha, vai para Pará de Minas, vai para BH. Muita gente que trabalha fora. **Aqui é bem complicado**. Então, a vantagem de ter os contratos terceirizados aqui é dar a **oportunidade** mesmo para as pessoas daqui terem mais oportunidades de trabalho. (F8)

Nos enunciados 25 a 28, retirados das entrevistas com os gestores e fiscais de contrato, é possível perceber que a visão administrativa institucional enquanto servidores públicos possui um viés, decorrente das particularidades da cidade de Florestal. Existe um conceito institucionalizado de que a terceirização auxilia a cidade e as famílias, uma vez que possui diversas oportunidades de emprego em áreas distintas.

Quando F5 afirma que muitas vezes entram servidores concursados que não são da cidade, mostra que os moradores de Florestal se sentem no direito de se beneficiar do *campus* que se encontra em suas instalações. Como os concursos são isonômicos, uma pessoa de qualquer lugar do Brasil pode ser aprovada, não garantindo que o trabalho será destinado para florestalenses. Isso faz com que ele enxergue a terceirização como uma forma de compensar o emprego das vagas de concursos que não contemplaram membros da cidade. Subentende-se pelo seu discurso que ele acredita que a escassez de vagas de trabalho da cidade é ainda mais prejudicada pelo fato de pessoas externas serem aprovadas em concursos na instituição. Ao utilizar a expressão “lado social” da universidade para se referir à terceirização, fica implícito no discurso que ele acredita que seus conterrâneos não possuem capacidade para ser aprovados em um concurso público, devendo a instituição compensá-los de alguma forma.

O fiscal F7 afirma que a qualidade de vida é uma das maiores vantagens de se trabalhar na instituição, levando em conta que não é necessário o deslocamento para outras cidades vizinhas para exercer o trabalho diário. No entanto, um dos elementos necessários para qualidade de vida é o recebimento de salário digno, que lhe garanta usufruir de todos os direitos fundamentais básicos. Ao sugerir que o salário pago para os terceirizados é baixo, percebe-se uma contradição, pois a qualidade de vida fica comprometida no sentido financeiro. Para F7,

aliando-se o ambiente da instituição com a desnecessidade de deslocamento para outra cidade, tem-se qualidade de vida.

No trecho de F3, é possível notar um implícito em seu discurso, quando afirma que a terceirização permite que as pessoas que são terceirizadas não conseguiriam entrar no *campus* através de um concurso, pelo fato de não possuírem estudo. Este é um pensamento que também foi notado mediante observação no dia a dia do trabalho, pois existe a ideia de que os terceirizados são pessoas com nível de educação inferior aos efetivos. Em alguns registros do diário de campo, foram anotadas algumas mensagens nas entrelinhas do discurso do dia a dia, em que se inferia a baixa escolaridade dos terceirizados.

Reiterando os demais, F8 afirma no enunciado 28 que Florestal é uma cidade complicada para se conseguir emprego. O uso do termo “complicado” sugere uma dificuldade, enquanto o *campus* seria um facilitador neste processo. Soa como se o *campus* fosse responsável por resolver essa “complicação” da cidade.

(29) Para a gente que mora aqui em Florestal, eu acredito que **80% das pessoas aqui querem trabalhar na UFV**, sabe? Eu estudei aqui. [...]. Então, **sempre** foi o meu sonho trabalhar aqui na UFV. **Graças a Deus** eu consegui fazer o concurso e entrar, então é **um sonho mesmo realizado** estar trabalhando aqui hoje. (F5)

(30) Florestal é uma cidade sem opção de lazer. A gente não tem um parque. [...] Então você acaba vivendo muito isso aqui. Também por **falta de opção**. Mas, não só por isso, é um lugar **aconchegante**. A gente viveu a vida inteira aqui, então, faz parte mesmo. Meu pai me trazia aqui, eu trago meu filho agora. Então assim, faz bem parte da vida da gente. (F2)

A partir dos enunciados 29 e 30, nota-se que, sejam eles efetivos ou terceirizados, grande parte dos moradores da cidade de Florestal possuem essa aspiração de um dia trabalhar na universidade. Contudo, nem todos conseguem entrar enquanto concursados, como foi o caso de F5. Ele afirma que trabalhar na instituição é um sonho realizado, utilizando a seleção lexical “sempre” para designar desde quando possuía esse desejo e atribui sua conquista para um interdiscurso religioso no momento em que dá graças a Deus. Já F2, quando utiliza a expressão “por falta de opção”, deixa implícito que o motivo que faz com que a instituição seja aclamada tanto pelos servidores quanto pelos terceirizados é sua exclusividade na cidade, ou seja, se tivesse algum tipo de concorrência, talvez não fosse sua primeira opção de lazer e trabalho. Ambos os enunciados salientam que a importância da instituição para os moradores de Florestal é construída, muitas vezes, desde a infância, na socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Como foi constatado anteriormente, o envolvimento com o *campus* muitas vezes se inicia na infância para os moradores de Florestal. Para outros, se inicia na adolescência, a partir do ingresso no ensino médio e técnico. O vínculo que se inicia apenas com o trabalho é oriundo, muitas vezes, de pessoas que não são nativas da cidade de Florestal. No caso de F3, a conexão com a universidade se iniciou a partir da adolescência, mostrando que sua trajetória de vida foi direcionada a partir da existência do *campus*.

Portanto, a socialização primária dos entrevistados esteve muito presente a partir desta personagem inserida no discurso (BERGER; LUCKMANN, 1985; DUBAR, 2005), levando em conta que o ambiente profissional é compartilhado por muitos desde a infância. Ademais, as entrevistas e a observação puderam nos trazer a ideia de que a cidade é muito vinculada e dependente do *campus* UFV – Florestal, tanto educacional e culturalmente quanto economicamente, o que faz com que as histórias se entrelacem. Por fim, é importante ressaltar mais uma personagem presente no discurso das entrevistas, que se trata da empresa terceirizada pela qual os funcionários são contratados. O próximo subtópico abordará este tema.

4.1.3. A empresa terceirizada

Até o momento, a identidade dos indivíduos terceirizados foi permeada por elementos que trazem o *campus* e a cidade de Florestal como protagonistas em suas vidas. No entanto, sabe-se que a terceirização, de fato, não traz vínculos empregatícios entre os funcionários terceirizados junto ao *campus* UFV – Florestal, pois existe uma empresa que intermedia todos os trâmites de contratação. Tais empresas são contratadas mediante licitação, em formato de pregão eletrônico, e podem estar localizadas em qualquer lugar do país, desde que apresente o menor preço e atenda todas as condições de habilitação estabelecidas em edital.

Foi perguntado aos funcionários terceirizados em relação à representação da empresa em suas vidas, levando em conta o vínculo empregatício que possuem entre si. Seguindo o roteiro semiestruturado de entrevistas, essa pergunta era imediatamente subsequente à pergunta de representação do *campus*. Era possível observar a mudança de semblante de alguns entrevistados ao falar do *campus* e falar da empresa: enquanto alguns demonstravam desinteresse, outros ficavam mais sérios, contrastando muito com o semblante alegre e o brilho no olhar observados na pergunta anterior.

Mesmo com essa diferença de semblante, o discurso, identificado em diversas entrevistas, esteve voltado para uma espécie de gratidão pela empresa, por terem sido

escolhidos enquanto seus funcionários diante de todas as opções ou por cumprir com suas obrigações trabalhistas. Este fato faz com que eles sintam orgulho pela seleção na qual participaram, demonstrando que superaram outros candidatos à vaga de emprego. Além disso, o fato de sempre citarem as obrigações trabalhistas como uma forma de elogiar a empresa ilustra os parâmetros aos quais os terceirizados estão submetidos.

- (31) Eu estou **satisfeita**. **Não tem o que reclamar**. O DONO DA EMPRESA, vi ele **duas vezes** como patrão. Um relacionamento com a gente, alguma coisa que a gente precisa, eles fizeram no **WhatsApp** o grupo da gente. Então tudo que a gente precisa, de alguma dúvida, a gente entra em contato, **a gente tem a resposta**. Então, eu me sinto **bem** em relação à empresa, está **ótima**. (T14)
- (32) Quando a gente tem alguma dúvida ou quando tem algum erro na folha, é só a gente ligar, eles já te esclarecem, eles **não enrolam** a gente. Então, vai fazer dois anos na EMPRESA ATUAL, nesses dois anos, para mim, está tudo **perfeito**. Salário em dia [...] mandam cartilha para a gente sobre o Covid, lavar a mão, essas coisas. Vira e mexe eles mandam informativo para a gente também, **não deixa a gente aqui não**. (T1)

Para T14, conforme enunciado 31, estar satisfeita é não ter motivos para reclamar e ter respostas mediante algum questionamento. Ela se sente bem com a empresa em que atua atualmente, afirmando, através da seleção lexical “ótima”, que é isso que ela espera do local no qual seja contratada. Neste trecho, pode-se observar também que as relações não são feitas de forma presencial, mas sim majoritariamente on-line, através do uso do grupo de trabalho no aplicativo WhatsApp. O contato com o patrão presencialmente aconteceu apenas em duas oportunidades, demonstrando a baixa relação de proximidade entre a empresa junto aos seus funcionários.

Da mesma forma, T1 elogia a empresa nos mesmos sentidos que T14, demonstrando que a empresa não atrasa salário e responde às dúvidas, quando necessário. Este é o critério que T1 adota para designar sua empresa como “ótima” e os trâmites trabalhistas como “perfeitos”. Ao contrário da percepção do enunciado 31, no entanto, no enunciado 32, é possível observar que, mesmo à distância, a empresa envia informativos com frequência para seus funcionários, não os deixando somente sob a responsabilidade da universidade.

- (33) Representa **oportunidade** também. **Oportunidade de ter tido uma experiência de trabalho**. Assim, de ter, vamos dizer, uma empresa que **cumpriu** muito bem seu papel como empregadora também, **dentro do que ela nos ofereceu**. Toda a **condição** para estar prestando o trabalho. Ela me gerou oportunidade também de estar atuando, de estar **melhorando**, de certa forma, a minha condição salarial por um momento. E ela visa muito **valorizar** o seu funcionário. O funcionário que, vamos dizer assim, que está se **dedicando** à empresa, [...] eles vão **priorizando** o funcionário que está há mais tempo, o funcionário que está tendo, vamos dizer, um desempenho melhor dentro das atividades. E não tem dado, vamos dizer assim, **não tem dado problema** e sim tem sido **fiel**, a empresa. (T9)

Conforme o enunciado 33 de T9, assim como o *campus*, a empresa representa “oportunidade”, pelo fato de ter conseguido o trabalho na universidade. O discurso é bem similar ao de T14 no enunciado 31, demonstrando que o fato de a empresa cumprir com suas obrigações básicas, como dar condições para a realização do trabalho do funcionário, dentro daquilo que foi acordado previamente, é um motivo para considerá-la boa em suas vidas. Para ele, não dar problema já é um grande feito da empresa, inferindo-se que é comum o fato de empresas não entregarem aquilo que é de direito dos funcionários. Quando se utiliza a seleção lexical “fiel” para retratar como a empresa atua, ainda é possível extrair que o funcionário se sente importante perante ela, uma vez que a fidelidade é uma palavra que sugere uma responsabilidade diante de outrem.

No caso de T9, ainda se pode notar um sentimento de gratidão e aprovação da forma de trabalho da empresa, pois em algum momento durante o contrato ele pode mudar de função, passando a realizar uma atividade melhor remunerada. Para conseguir este feito, ele usa as seleções lexicais “valorizar” e “dedicando”, ou seja, para que o funcionário possa ser reconhecido, é preciso que ele se empenhe dentro da organização. A empresa busca priorizar a ascensão dos internos, desde que haja um comportamento recíproco dentro do contrato. Essa fala possui um interdiscurso meritocrático muito presente, pois é preciso se esforçar, muitas vezes além do exigido, para que haja o reconhecimento do patrão.

Lacombe (2002) havia demonstrado isso em seu trabalho, ao afirmar que, mesmo com condições de trabalho precarizadas, exige-se o mesmo grau de comprometimento entre terceirizados e efetivos dentro da organização para que eles possam obter retornos e benefícios das empresas. Ou seja, mesmo com salários mais baixos, falta de estabilidade e, muitas vezes, até uma carga horária maior de trabalho, o nível de produtividade esperado desta classe é similar ou maior do que o dos contratados diretos da instituição.

(34) Ah, me sinto **bem**. Ela me deu **oportunidade** de ter [...] emprego sem ter **experiência** na carteira, então foi muito bom. (T16)

(35) uma valorização para a gente, mais uma **oportunidade** de a gente continuar aqui. Tanto o fato também de você nem ter um contato direto, então não deixa de ser **confiança** na gente também. É **gratidão**, é gratidão com eles e é o que faz a gente sempre querer trabalhar **mais próximo do ideal**. **A gente tem que recompensar quem valoriza a gente** (T11)

(36) Eu acho que uma coisa que eu aprendi de criação mesmo é ser **grata**. Porque se ela **abriu as portas**, é porque **confiou**, porque viu no meu currículo uma **competência**. Tudo isso acho que influencia. Então assim, eu só tenho a agradecer a **oportunidade**, isso daí é fato. O que ela representa para mim é hoje é muita, muita **gratidão** mesmo. (T12)

A gratidão pela oportunidade de trabalho dada pela empresa aparece no discurso dos funcionários terceirizados de diversas formas. No enunciado 34, a funcionária T16 se demonstra grata pela empresa ter aceitado seu currículo e a contratado, mesmo que não tivesse experiência na função. Por isso, a seleção lexical “oportunidade” soa muito compatível, pois a contratação sem experiência é uma chance dada para abrir o caminho em sua vida profissional.

Já no enunciado 35, T11 é grato por ter tido a oportunidade de continuar atuando no contrato com a troca de empresas que ocorreu no ano de 2020, tendo em vista o fim do contrato anterior, pelo fato de este ter alcançado seu limite máximo de 60 meses de duração. T11 ressalta que o fato de não os conhecer diretamente foi um ato de confiança da empresa, que acreditou em seu trabalho. Devido a isso, seu discurso sugere uma ideia de dívida com a empresa diante da oportunidade que lhe foi dada, devendo ser quitada a partir de um trabalho realizado o “mais próximo do ideal”.

T12 utiliza a metonímia “abrir as portas” para dizer que a empresa a acolheu, deixando-a entrar em suas instalações. No entanto, esta é apenas uma expressão, uma vez que a funcionária adentrou, efetivamente, as portas do *campus* UFV – Florestal. Mais uma vez, a gratidão surgiu pela confiança que a empresa demonstrou para com a terceirizada, que acredita que a empresa analisou uma competência em seu currículo que foi determinante para sua tomada de decisão. Com essa escolha de palavras, T12 também demonstra o orgulho de si mesma pelas competências que possui.

Druck (1999), Costa (2007) e Lara *et al.* (2020) perceberam essa gratidão em seus estudos sobre funcionários terceirizados, gratidão que existe pelo simples fato de estarem empregados. O medo constante do desemprego faz com que os funcionários tenham que se dedicar cada dia mais, apresentando um discurso de muita submissão sobre a realidade da qual dependem para sobreviver.

(37) Para mim eu **agradeço** primeiro é quando houve aquela mudança de contrato, a gente ficou muito **preocupado** aqui na garagem, porque A EMPRESA falou que não ia renovar o contrato mais. Aí a gente que é **pai de família**, igual no meu caso, fiquei com o **pé atrás**. Falei: "Será que a gente vai continuar na próxima empresa? Como será que vai funcionar?". [...] **Porque ela poderia ter escolhido outras pessoas**, né? E ela deu **preferência** para gente que estava aqui. (T7)

(38) Olha, a gente chegou na EMPRESA, até mesmo tem hora que eu fico me perguntando. Porque a gente era 24, eles selecionaram 5 e a gente voltou [...] as meninas que trabalhavam eram muito mais **carentes**, precisavam mais estar voltando. Aí eu tive um **choque**, de tipo assim, "eu vou voltar, mas e fulana? E sicrana?" Nesse momento poderia ser elas, eu poderia estar aguardando. Até na hora eu fiquei tão em **estado de choque** que eu não sabia se eu respondia um sim

ou um não. [...] Até hoje eu não sei, mas eu acredito que é **pelo bom trabalho que a gente presta aqui**. Fica já uma **referência** da contratação. E eu acho que essa empresa é uma empresa bem **séria**, bem **pontual** com a gente. (T4)

Os enunciados 37 e 38 também trazem a representação que a empresa possui na vida dos funcionários como uma gratidão por terem sido selecionados para trabalhar ou continuar trabalhando. Como dito por T7, em primeiro lugar ele agradece. O funcionário também possui o dilema de ser provedor familiar, e a mudança de contrato o deixou receoso. O uso da palavra “preocupado” e da expressão “pé atrás” demonstra que a troca de empresas foi um momento aflitivo em sua vida, que foi sanado através de sua contratação, fato que marca a representação da empresa em sua vida.

Quando o funcionário T7 afirma que a empresa poderia ter escolhido outras pessoas para trabalhar e utiliza a seleção lexical “preferência” para expor que a empresa o escolheu, mostra que há um sentimento de alívio, de gratidão e de orgulho de si. Afinal, ele reconhece que todos possuem defeitos, assim como si mesmo, que poderiam impedir a sua contratação. No entanto, o fato de a empresa concordar em manter os funcionários que já atuavam anteriormente revela que o trabalho realizado ao longo dos anos pelos terceirizados foi reconhecido tanto pela contratante anterior quanto pela contratante atual, além da própria universidade.

Já T4 relata no enunciado 39 um fato que foi decorrente da pandemia de Covid-19, que afetou a quantidade de funcionários contratados para a limpeza do *campus*. Anteriormente à pandemia, eram 24 funcionários, número que foi reduzido para sete durante a realização desta pesquisa. Como não há utilização de todos os prédios e é recomendado evitar a aglomeração de pessoas para reduzir o contágio do vírus, além de visar à economia de recursos escassos, o número de funcionários de alguns contratos foi reduzido substancialmente durante a pandemia, deixando apenas aqueles essenciais.

Diante deste fato, T4 exprime certo sentimento de culpa por ter sido contratada nesta época, enquanto diversas outras funcionárias com condições financeiras mais baixas ficaram de fora. Ela diz que chegou a pensar a dizer não para a empresa, visando dar espaço para outra pessoa com maior necessidade, mas sua família a orientou de que isso poderia prejudicá-la em uma contratação futura. Esse discurso, além de manifestar a culpa por possuir um trabalho, expõe um sentimento altruísta da funcionária, que pensou mais na necessidade dos outros do que da sua própria em determinado momento. Neste caso, o intradiscurso percebido é mais

voltado para o socialismo, pois a funcionária se sente incomodada com as desigualdades sociais que vislumbra em sua realidade junto a suas colegas de contrato. No entanto, apesar do viés social, o interdiscurso capitalista prevaleceu, pois a necessidade de recurso financeiro para sobrevivência faz com que o trabalho seja imperioso, impelindo a aceitação da proposta de emprego. Esta análise remete aos estudos de Braverman (2011), para o qual o capitalismo foi consolidado como forma de vida da sociedade ocidental.

A funcionária revela que ficou em “estado de choque”, metonímia utilizada para explicar que ficou paralisada e surpresa, diante da ligação da empresa. Ela atribui o fato de ter sido selecionada para voltar a trabalhar com o quadro de funcionários reduzido à qualidade do trabalho prestado dentro da instituição pública, o que demonstra o orgulho que possui de si mesma frente à função que executa. Utilizar a palavra “referência” para designar o trabalho que realizou na instituição expõe este orgulho, vislumbrando sua experiência como positiva frente à comunidade do *campus* e da empresa terceirizada para a qual trabalhou anteriormente. Ademais, ressalta, assim como outros funcionários, a seriedade e pontualidade da empresa no cumprimento de suas obrigações como um aspecto positivo da organização pela qual é contratada.

Contudo, apesar deste sentimento de gratidão e amparo trazido pela empresa, isso ocorreu apenas nos casos demonstrados anteriormente, pois se percebe que parte dos terceirizados, 7 pessoas do total de 16 entrevistados, possui um sentimento de abandono em relação à empresa, apesar de ela cumprir suas obrigações trabalhistas, conforme se observará nos enunciados a seguir. As ferramentas tecnológicas utilizadas tornam o relacionamento entre os funcionários e as empresas fisicamente mais distantes, e, para uns, isso pode causar um buraco em suas identidades profissionais, pois sequer conhecem a empresa pela qual são contratados.

(39) Não tem muito **vínculo**, **não tenho nem muito o que dizer** da EMPRESA. Assim, pelo menos, eu acho que **em relação às outras empresas que a gente teve**, quando a gente tem alguma dúvida em relação, por exemplo, a folga, alguma coisa do tipo, eles são super **solícitos**, sabe, dão **assistência** para gente nesse tipo de coisa. Mas seria **só** isso mesmo, não tem muito... tem empresa que **a gente nem conhece a empresa**. Assim, por exemplo, o pessoal da empresa mesmo a gente só vê quando eles vêm contratar a gente. Depois, no caso, se tem a dispensa, eles vêm para realizar a dispensa, mas só. Então **não tenho muito o que dizer da empresa não**. Mas eles são **solícitos**. (T13)

(40) Eu não sei **nada** da empresa, mas, **pelo menos isso**. Eles são **legais comigo**. [...] eles **pagam meu salário**. É **só** isso mesmo. (T3)

É possível perceber que muitos funcionários não sabem dizer muito da empresa pela qual são contratadas. Durante a entrevista, T15 chegou a afirmar que, caso precisasse se deslocar até a empresa, teria de procurar o endereço, pois sequer sabe dizer sua localização. Já no enunciado 40, T13 até afirma que não há vínculo considerável entre ela e a empresa, o que nos remete à falta de um sentimento de pertencimento e identificação profissional junto à organização que assina a sua carteira de trabalho.

O fato de comparar a empresa atual em relação às anteriores, elogiando-a, conduz à inferência de que T13 possui um histórico complicado de relações trabalhistas com as outras empresas terceirizadas pelas quais foi contratada. Seu discurso sugere que as empresas anteriores não eram solícitas nem davam assistência para as necessidades e dúvidas de seus funcionários, fazendo com que ela veja aspectos positivos em relação à atual. No entanto, é só o que tem a dizer sobre a empresa, pois, segundo ela, suas relações existem apenas para contratação e demissão, isto é, são meramente formais.

Durante a entrevista com T2, foi anotado em diário de campo, no dia 12/05, o registro de uma conversa realizada acerca de experiências com empresas anteriores. De acordo com o entrevistado, ele ainda não havia recebido suas verbas indenizatórias de demissão de uma empresa terceirizada que rescindiu o contrato no ano de 2017, ou seja, cerca de quatro anos atrás. O processo corre na justiça e, segundo ele, nenhum dos contratados à época recebeu seus valores devidos. Por isso, assim como no enunciado 40, o funcionário ressalta as características positivas da empresa que atua, no presente, pelo fato de simplesmente cumprir o básico. Esta característica foi observada por Costa (2017) em seus estudos, no qual foram observadas empresas terceirizadas que rescindiam o contrato e desapareciam, deixando de cumprir suas obrigações trabalhistas. A universidade, nestes casos, retém o valor devido à empresa e, quando há ação judicial, deposita em juízo, de acordo com a solicitação do poder judiciário.

Da mesma forma, no enunciado 41, vê-se que T3 também não possui muitas informações em relação à empresa pela qual é contratada, mas o fato de serem “legais” com ela quando precisa de alguma informação mostra que “pelo menos” nisso há um ponto positivo. Essa expressão selecionada pela entrevistada sugere que ela precisa buscar em seu âmago algum aspecto que não faça a sua identidade profissional ser afetada pela falta de participação da empresa em sua vida. “Pelo menos” no aspecto simpatia a empresa é positiva para ela. Além

disso, outra vez o aspecto pagamento entra como uma das únicas representações da empresa na vida do funcionário contratado.

- (41) Hummm... **complicado**, porque ela é **só uma intermediária**, né? Minhas conversas com eles em si são mais por **questões trabalhistas** mesmo. Envio de folha de ponto, justificativas, holerites, questões sobre o pagamento. Mais questões trabalhistas mesmo. (T15)
- (42) A EMPRESA, para mim assim, indiretamente, ela que paga meu salário, porque vem da Universidade, mas **ela que paga**. Paga em dia. Muito boa empresa **nesses aspectos** todos, desde pagamento, ticket alimentação, tudo. Mas é como eu te falei, eu **não tenho muito a falar da empresa**, porque eu sou fichado na EMPRESA, **eu não trabalho para a EMPRESA**. Porque eu trabalho aqui para a Universidade. Eles **só me pagam e pagam direitinho**, paga na data tudo **certinho**. (T5)

A funcionária terceirizada T15 chama a empresa de “intermediária” no enunciado 42, o que sugere que ela enxerga seu vínculo muito mais forte com a universidade do que com a empresa em si. A empresa lida apenas com suas questões trabalhistas relacionadas a pagamento, pois o exercício das funções para a qual foi contratada é definido apenas pelo *campus*. No início da resposta, ela até achou “complicado” falar da empresa e houve um breve silenciamento, pois não sabia o que dizer sobre a representação da empresa em sua vida.

O enunciado de T5 traz um discurso muito similar aos anteriores, afirmando que não há muito o que falar da empresa, só que ela paga seu salário corretamente, observada através das seleções lexicais regionais “direitinho” e “certinho”. Para ele, a empresa é boa “nesses aspectos” de pagamento, não em outros, possivelmente porque não há outros para avaliação. Contudo, T5 nos traz a percepção de consciência que há em reconhecer que não sabe falar da empresa, pois não trabalha para ela, apenas é registrado oficialmente por ela, ressaltando o papel de intermediária que a empresa exerce. Os enunciados 41 e 42 remetem aos estudos de Brito, Marra e Carrieri (2012), que também identificaram a falta de contato dos terceirizados com os responsáveis pela empresa contratada, o que faz com que os funcionários fiquem isolados em seus locais de trabalho.

- (43) A empresa cumpriu com todas as suas **obrigações direitinho**, sabe? Eu não tenho **nada** para reclamar da empresa. **No entanto**, eu não tive acesso a **ninguém** da empresa. Tudo **virtual, tudo**, sabe? (T10)
- (44) Eu nunca pensei nisso, se for para falar a verdade. Sabe por quê? Eu vejo ela tão **formalmente**, que eu nunca pensei assim num *feedback*, sabe? Porque eu tive contato com **uma** pessoa da empresa. E a partir daí, a gente depois disso não teve, não se falou mais. E se eu falar para você que é ruim, porque **não é**, porque eles pagam direitinho, eles andam em dia, eles tudo que a gente manda mensagem eles respondem para gente. Então assim, **não tenho o que reclamar**. (T6)
- (45) Então eu não conheço **ninguém** da empresa ainda, meu contrato foi só por Whats e também na pandemia ainda, **sem contato nenhum**. Então realmente eu **não sei**

falar. [...] Muito **fria**. É uma relação muito desigual, de você ser um **cargo**, de você ser um **posto de trabalho**. Isso **hoje** tá bem evidente. [...] Quer dizer, na maioria das vezes são coisas **aborrecidas**, né? "O que a empresa representa para você?" **Deveres**. (T8)

Mais uma vez, o cumprimento das obrigações foi determinante para que não houvesse motivos para reclamar da empresa, conforme nos trouxe T10. A palavra “direitinho”, diminutivo muito comum na região estudada e no estado de Minas Gerais, sugere que os compromissos estão sendo cumpridos de forma correta. Este junto à solicitude quando necessário parecem ser os únicos critérios de avaliação para definir se uma empresa é boa ou ruim, de acordo com o pensamento dos funcionários terceirizados. Afinal, muitas vezes é realmente a única função da empresa na vida dessas pessoas. É possível notar, através das seleções lexicais “no entanto”, “ninguém” e “virtual”, que T10 se sente um pouco excluído da empresa pela qual possui vínculo trabalhista, pois sequer conhece as pessoas que o contrataram. Infere-se que o relacionamento apenas virtual pode ser distante no sentido emocional. Ou seja, apesar de cumprir suas obrigações, este é um ponto que o incomoda em relação à empresa.

O enunciado 45 nos traz uma percepção explícita do sentimento de distanciamento entre o funcionário terceirizado e a empresa pela qual é contratado. A entrevistada T8 descreve o vínculo como “frio”, palavra que comumente denomina relações de desprezo e desprovidas de emoção. Além de não conhecer ninguém e ter tido sua contratação efetivada mediante ferramentas virtuais, a funcionária afirma que atualmente é vista apenas como um “posto de trabalho”, algo sem subjetividade. A partir deste discurso, sugere-se que a escolha da palavra “hoje” para falar destas características frias que tem observado remete às novas formas de realização dos processos de terceirização, que passaram a incorporar elementos da IN 05/2017 (BRASIL, 2017). Ou seja, ganhou-se em planejamento e rigor na fiscalização; perdeu-se em motivação e inclusão dos terceirizados dentro da organização. Isso porque ela diz que a empresa atualmente tem representado apenas coisas “aborrecidas”, que ela denomina de “deveres”, que são as burocracias presentes no dia a dia da fiscalização de contrato. São formalidades como registro e justificativas de ponto, utilização de uniforme, controle de banco de horas, entre outros.

Diante do exposto, pode-se notar que a representação da empresa na vida dos funcionários terceirizados fica, muitas vezes, restrita a questões monetárias, como pagamento de salário e benefícios. Um intradiscurso que pode ser percebido nessa sequência de excertos é o capitalista, pois a representação financeira, apesar de não abordar, muitas vezes, o aspecto

emocional, é necessário para a sobrevivência na sociedade. A importância da representação financeira como mantenedora da vida ocidental também pode ser destacada nos enunciados 46 a 48.

- (46) É a minha **fonte de renda**, é o **dinheiro** que eu levo para dentro de casa para estar ajudando meu esposo, para estar ajudando a minha filha, para estar fazendo as coisas para mim mesma. (T12)
- (47) É uma empresa **ótima**, pagamento em dia, todo 5º dia útil eles depositam o **dinheiro** para a gente. (T1)
- (48) É a empresa hoje representa uma **segurança** na minha vida porque eu sou **pai de família** e hoje meu **sustento** sai, apesar de eu trabalhar para a universidade, mas **através** dessa empresa. Então assim, a empresa poderia ter N pessoas aqui. Então, se ela me **acolheu**, então ela é parte, isso aí é muito **gratificante**. Então assim, ela realmente é **muito importante** na minha vida. E às vezes **mais**. Não vou dizer mais, às vezes a palavra mais não soaria bem, mas eu falo assim, do que a universidade. Porque **a universidade me acolhe, mas para isso eu tenho que estar agregado a essa empresa**. Então assim, **não seria possível se não fosse através dela**. [...] o emocional ele é bom, ele é necessário, ele é importante. Agora o **financeiro às vezes se tornaria um pouco mais importante**, porque realmente a gente **depende**, necessita. E você tem que ser **remunerado**, para você **sobreviver**, para sua sobrevivência mesmo. (T10)

O enunciado 46 deixa explícita a importância do dinheiro na representação da empresa na vida das pessoas. Ou seja, o significado da empresa remete ao valor monetário, que auxilia na formação da renda da configuração familiar da funcionária entrevistada. Da mesma forma, no enunciado 47, a funcionária T1 diz que a empresa é ótima pelo fato de pagar o salário na data pré-estabelecida, demonstrando que o simples fato de pagar devidamente faz com que a empresa seja “ótima”.

Já T10 traz uma reflexão acerca da representação da empresa em sua vida neste aspecto financeiro. Para ele, a remuneração representa uma “segurança” e um “sustento”, palavras que têm uma significância muito forte para a vida de qualquer indivíduo dentro da sociedade em que vivemos. Segurança remete a estabilidade e proteção; já sustento remete a alimentação, fundamentais para a vida de um “pai de família”, metonímia muito utilizada no país para remeter àquele que provê as necessidades da casa. Além de seu próprio sustento, ele precisa se preocupar com as necessidades de sua esposa e de seus filhos, tornando o aspecto financeiro essencial em sua vida.

No enunciado 48, T10 reconhece que o vínculo que existe entre ele e a universidade está condicionado à existência da empresa, e, por isso, a considera importante. O vínculo emocional que possui junto à universidade fica fragilizado quando pensa que sua sobrevivência está condicionada ao pagamento de salário que recebe todos os meses, pois há uma dependência de

recurso financeiro em nossa sociedade para conseguir o básico da vida. O interdiscurso capitalista é muito presente neste excerto, pois realmente a vida de toda a população da sociedade gira em torno do trabalho que busca, antes de mais nada, a obtenção de dinheiro como objeto de troca para alimentos, moradia e outras necessidades básicas.

O funcionário T10 fica receoso ao dizer que o vínculo com a empresa seria mais importante do que o vínculo emocional que possui junto à universidade, inferindo-se que ele possui medo de afirmar que dinheiro é mais importante do que os sentimentos que guarda em seu coração pela instituição que atua. Há um estigma na sociedade sobre a avareza e um conceito na sociedade de que “dinheiro não compra felicidade”, que faz com que haja esse receio na fala do entrevistado. No entanto, não é possível julgar seu sentimento enquanto provedor familiar, pois, na sociedade em que vivemos, todos estão em busca de uma sobrevivência digna, na qual é imperiosa a dominação do capital.

Por fim, é possível observar no enunciado 48 que T10 possui uma gratidão pelo fato de que a empresa o escolheu enquanto contratado, diante de todas as opções que possuía, assim como foi visto em outros enunciados ao longo desta seção. Ele utiliza o termo “acolheu” para designar seu contrato com a atual empresa, o que demonstra que o terceirizado se sente abraçado pela empresa e orgulhoso de si por ter permanecido contratado dentro da universidade. Assim, a empresa faz parte de sua vida profissional e tem uma importância grande em sua identidade.

(49) Eu acho que é como se fosse **qualquer empresa** para mim. Independente se é EMPRESA ATUAL, ou se fosse a EMPRESA ANTERIOR, é uma prestadora de serviço que **oferece o serviço** para a gente. Eu nunca tive **nada a reclamar** nem da EMPRESA ANTERIOR, nem dessa. Em questões de salário também os dois nunca **me deram trabalho**. (T1)

Neste último enunciado, de número 49, é possível perceber um discurso desdenhoso em relação à empresa, pois T1 afirma que é uma empresa como qualquer outra. Ou seja, a empresa não possui significado em sua vida voltado para sua subjetividade e identidade, ela é vista apenas como a organização que atualmente “oferece o serviço”. Assim como os demais, T1 não possui reclamações, principalmente pelo fato de a empresa não dar trabalho. Pela expressão selecionada pela funcionária, entende-se por “dar trabalho” o fato de ela precisar reagir diante de omissões da empresa, como atrasos ou faltas no pagamento de suas obrigações trabalhistas, assim como ela observou outros colegas passando por esta situação.

Diante do exposto nesta seção, foi possível perceber que, diferentemente do sentimento de pertencimento que a maioria dos funcionários terceirizados possui junto ao *campus* UFV –

Florestal, a empresa possui pouco vínculo em suas vidas. O sentimento junto ao *campus* é muito similar ao exposto pelos servidores efetivos gestores e fiscais de contrato de mão de obra terceirizada. Já a empresa é vista apenas como uma intermediária que, devido à validade dos contratos, pode ser substituída a qualquer momento.

Como foi dito no início desta seção, as questões que traziam a representação da empresa na vida dos funcionários e o sentimento destes em relação àquelas tiveram respostas evasivas, pois poucos demonstraram sentimentos e representações abstratas em seus discursos. Os sentimentos mais comuns foram de gratidão e orgulho pelo processo de seleção no qual fizeram parte. Excetuando estes, as respostas foram mais voltadas para relatar que a empresa cumpria suas obrigações trabalhistas e era responsável por pagar seus salários. Ou seja, muitas vezes os funcionários sequer sabem o que falar da empresa, devido ao pouco contato que possuem, tendo essa atribuição como representatividade em suas vidas.

Apesar disso, a terceirização possui uma grande valorização dentro do *campus* UFV – Florestal para aqueles que atuam como funcionários contratados. Mesmo quando relatavam o distanciamento das relações com a empresa, os discursos eram seguidos de um “mas”, que buscava aspectos positivos, buscando suavizar os problemas existentes. Por isso, na próxima seção, verificar-se-á a trajetória profissional subjetiva destes indivíduos, ou seja, as escolhas de vida que os levaram a escolher trabalhar na instituição.

4.2. TRAJETÓRIA PROFISSIONAL SUBJETIVA

O trabalho aliado às interações sociais do sujeito dá origem à identidade (HABERMAS, 1967 *apud* DUBAR, 2005). Portanto, compreender as trajetórias profissionais dos sujeitos terceirizados é imperioso para a compreensão de suas identidades, uma vez que todos os indivíduos atribuem um pouco de cada experiência de vida como características próprias, configurando e reconfigurando suas identidades de modo contínuo (DUBAR, 2005).

A trajetória profissional é a história de vida dos funcionários terceirizados, descrita de forma sucinta, que, através da análise de discurso, é um dos principais elementos para compreensão de suas identidades. As escolhas feitas em detrimento de outras, os caminhos percorridos, as experiências de vida, todas elas são cruciais para levar ao entendimento do fenômeno da identidade.

A subjetividade da trajetória faz com que cada pessoa tenha uma experiência de vida diferenciada, o que exige uma análise individualizada de cada sujeito. No entanto, neste trabalho, buscou-se agrupar os movimentos que os entrevistados demonstraram em conjunto, visando a uma generalização. Após isso, as análises partirão no sentido mais particular, delineando as diferenças percebidas entre os indivíduos terceirizados. Ademais, os efetivos também tiveram sua trajetória profissional como objeto de questionamento durante as entrevistas. Embora seus enunciados não sejam analisados para fins de compreensão de suas identidades, visou-se a uma breve comparação com as trajetórias dos terceirizados, na busca por compreender suas divergências frente às suas histórias.

O primeiro aspecto a ser observado é o da subjetividade diante das outras opções de emprego ofertadas pelo mercado. Nos enunciados e observações a seguir, é possível perceber que o fator qualidade de vida, alavancado pela oportunidade de trabalhar perto de casa executando uma função relativamente tranquila dentro da instituição, é preponderante na escolha subjetiva dos funcionários terceirizados em relação ao trabalho.

(50) Eu estava desempregado e **recebi o convite** para vir tirar as férias dos dois. Eu vim e já tinha outra proposta de trabalho que era lá na EMPRESA, motorista de ônibus. Aí eles pegaram e me convidaram e eu fiquei naquela **sinuca**: "e agora? Eu vou lá para a universidade? Vai ser bacana, mas vão ser só dois meses". Porque na EMPRESA era uma coisa garantida. [...] Mas aí eu falei "**eu vou optar pela CEDAF**, porque eu acredito que lá para mim vai **abrir as portas**". (T7)

A análise subjetiva da escolha de T7, que possuía outra oportunidade de emprego em outra instituição, e preferiu a vaga de trabalho temporário de substituição de férias, aponta como as expectativas em relação ao trabalho no *campus* são grandes. Segundo ele, era esperado que, no período de dois meses, ele pudesse mostrar seu trabalho e ser reconhecido, conforme se pode observar a partir da metonímia "abrir as portas". O funcionário tinha plena confiança na boa execução do seu trabalho e, como tinha esperanças de um dia ter a oportunidade de trabalhar para o *campus*, fez essa escolha. Analisando essa escolha apenas de modo objetivo, é possível notar que não foi uma escolha racional. No entanto, as várias nuances que permeiam os moradores de Florestal fazem com que as subjetividades sejam determinantes nas escolhas realizadas ao longo da vida. É importante ressaltar também a expressão "recebi o convite", mais um indício de que o processo de seleção de funcionários terceirizados não seja isonômico como requer os instrumentos legais, assim como haviam identificado Costa (2007), Camilo e Costa (2019) e Santos, Andrade e Lima (2019).

No diário de campo, no dia 17 de junho de 2021, foi anotada uma conversa casual entre um terceirizado e seus colegas efetivos. Na conversa, o funcionário terceirizado relatava que tinha recebido uma proposta de emprego em outro estado, para trabalhar em uma área de atuação de seu interesse. No entanto, os prós e os contras estavam sendo analisados, sendo que a calma e tranquilidade que o trabalho atual oferecia pesaram mais do que a nova oportunidade de emprego. Sendo assim, o funcionário optou por permanecer prestando o seu trabalho no *campus*. Contudo, ficou subentendido que tal proposta seria melhor analisada em caso de melhor remuneração, ou seja, o fator financeiro também foi primordial para a decisão de permanecer trabalhando na instituição: diante da mesma remuneração, a tranquilidade e a proximidade de casa levaram-no a permanecer no cargo atual.

Da mesma forma, foi anotada em diário de campo uma conversa casual ocorrida após a gravação da entrevista com T10 no dia 04 de maio de 2021, na qual o funcionário comentou que, trabalhando fora da cidade, ele possivelmente receberia uma remuneração melhor do que a atual. No entanto, a remuneração não constitui o seu principal critério subjetivo na hora de buscar um emprego. Para ele, a qualidade de vida trazida pela tranquilidade do *campus* e a redução de seu risco de acidentes, devido ao baixo número de viagens longas fora da cidade foram determinantes para sua decisão. Além disso, as pressões trazidas pelas empresas privadas, nas quais quaisquer problemas com os veículos devem ser descontados da remuneração dos funcionários, fazem com que o trabalho se torne mais tenso para as pessoas que o exercem no dia a dia. Assim como T10, outros motoristas relataram a redução de riscos com a estrada enquanto fator de decisão pelo trabalho.

(51) Se eu fosse trabalhar na estrada, como eu recebi **vários** convites na época, antes de entrar aqui, tinha amigos meus, sobrinhos meus, que trabalhavam com caminhão tanque. Eu falei "oh gente, eu não vou, eu não **aguento** estrada, eu já estou numa **idade** já meio **avançada**, então para mim não dá". (T7)

(52) A **qualidade de vida cai**, entendeu? A alimentação, tudo, não é a mesma coisa. [...] é um serviço muito **cruel**. [...] e às vezes a pessoa chega numa certa idade, uma certa situação e fica por falta de opção, porque só sabe fazer aquilo, não aprendeu a fazer outra coisa e tem que continuar ali. [...] É um serviço **pesado**, **cansativo**. Você mora dentro da cabine do caminhão, toma banho em posto, alimentação é só comida de beira de estrada. **Não é fácil**. (T5)

Nos enunciados 51 e 52, ambos os funcionários relataram como o trabalho em estrada é difícil, principalmente para as pessoas que já se encontram com uma idade mais avançada. T5 atribui o adjetivo “cruel” ao serviço externo ao *campus*, como caminhoneiro, pelo fato de não ter conforto nem mesmo para dormir ou se alimentar, necessidades humanas básicas. Segundo

ele, muitas pessoas não tiveram aprendizado durante a vida para realização de outras funções, precisando se sujeitar a tais condições para conseguir sobreviver. Da mesma forma, T7 se sente realizado pelo trabalho que realiza no *campus*, pelo fato do ritmo ser menos intenso do que a vida na estrada.

Assim como no enunciado 51, algumas pessoas entrevistadas manifestaram que possuíam outros trabalhos fora, mas que a qualidade de vida e a proximidade com a família estava prejudicada. Por isso, o emprego no *campus* foi considerado como viável para estes indivíduos, ainda que houvesse perda de remuneração, da mesma forma que T10 manifestou após sua entrevista.

(53) Eu queria dar uma **equalizada** na minha vida profissional e pessoal, lá não tinha como fazer um pouquinho dessa **harmonia**. Aqui já me dá essa condição, de estar em casa, praticamente, e é muito interessante até para cuidar do meu **filho**. [...] Questão salarial eu **abri mão de salário** para vir para cá. (T11)

(54) Surgiu agora a oportunidade há quatro anos de eu vir para cá para Florestal. E meu pai já é de idade, então eu podia conciliar as duas coisas: continuar trabalhando de motorista e estar perto do meu **pai**. (T5)

O funcionário T11 deixa explícito no enunciado 53 que deixa de receber uma remuneração mais elevada para estar mais próximo de seu filho, o que ele considera uma harmonia em sua vida, que equalizou vida pessoal e vida profissional. Isso mostra que o processo decisivo na trajetória profissional dos indivíduos envolve muitos fatores emocionais e suas particularidades, não contando apenas com o aspecto financeiro. O mesmo aconteceu com T5, que realizou seu sonho de viajar pelo país, mas gostaria de estar mais próximo de seu pai, que já está idoso. Além de estar perto da família, T11, T10 e T5 manifestaram que conseguem fazer exercícios, como caminhadas e corridas, após o horário de trabalho. Muitas vezes até mesmo o espaço do *campus* é utilizado para realização dos exercícios físicos, que eles consideram como outro fator de qualidade.

A conciliação e harmonia familiar também estiveram presentes no discurso de algumas mulheres que também são mães, que ressaltaram a questão dos filhos no discurso. Suas trajetórias profissionais são moldadas pela criação dos filhos ou a proximidade deles, fazendo com que as opções de trabalho ofertadas pelo *campus* sejam compatíveis com as necessidades familiares.

(55) **Criei meu filho**. Quando ele estava maior, voltei a trabalhar e voltei a trabalhar aqui. (T8)

(56) Para mim foi **maravilhoso**, porque como eu tenho minha filha que estuda [...] eu chego em casa e ela chega. Então eu tenho a oportunidade de ser uma pessoa, uma **mulher**, que trabalha fora, e **mãe e esposa** depois. (T1)

(57) Eu vejo que meu benefício como terceirizada aqui dentro é esse, é o fato de poder trabalhar na **minha cidade**, poder ter a **minha filha** por perto. (T12)

No enunciado 55, é possível perceber que a funcionária T8 só retornou ao mercado de trabalho após concluir a missão de criar seu filho, que lhe exigia muito tempo e dedicação. Já para a funcionária T1, conforme enunciado 56, o horário de trabalho foi primordial para escolher trabalhar no *campus*, pois seu horário atual, que é de 6 horas por dia, permite que ela atue de forma multitarefa, sendo mãe, esposa e profissional. Sabe-se que, em nossa sociedade, ainda há muitas mulheres que não trabalham, pois ficam incumbidas de cuidar das crianças, deixando o papel de provedor para o pai. No caso de T1, ela sentia falta de exercer seu papel profissional na sociedade e o horário de trabalho reduzido permitiu que conseguisse.

Da mesma forma, no enunciado 57, a funcionária T12 ressalta a vantagem de ter sua filha por perto, deixando subentendido que precisa acompanhá-la em sua criação. O horário também é um fator relevante neste caso, que é ainda mais intenso pela expressão “minha cidade”. Afinal, trabalhar na cidade em que mora é um privilégio para os moradores de Florestal, fazendo com que a localização do *campus* e o horário de trabalho sejam fatores relevantes na trajetória dos indivíduos.

De acordo com os estudos de Fernandes, Marques e Carrieri (2009), as identidades profissionais muitas vezes são confundidas com as identidades pessoais dos indivíduos, pois muitos valores são compartilhados de uma esfera para outra. Por isso, o papel de mãe que também exercem na sociedade molda suas identidades profissionais, ao passo que o trabalho influencia a forma como a maternidade é gerida em suas vidas pessoais (DUBAR, 2005).

(58) Se eu sair daqui para Belo Horizonte para trabalhar, eu vou vir para casa só para dormir. E o horário daqui de 6 às 4 horas, tenho certeza que **4 horas eu estou em casa**. (T14)

(59) Olha, como eu trabalhei a vida inteira em comércio, eu trabalhava sábado, domingo, feriado, então para mim foi uma grande oportunidade. **Por mais que** a gente seja terceirizado, tem muita gente que ganha o mesmo salário, mas precisa pegar ônibus, precisa ir para Belo Horizonte, Betim. Então para a gente que consegue um serviço aqui é **muito bom**. (T1)

O trabalho fora da cidade conta com os gastos de tempo trazidos pela necessidade de transporte, fazendo com que as funcionárias vejam o simples fato de trabalhar na cidade como um critério importante de seleção de trabalho. É interessante ressaltar a seleção lexical presente no enunciado 59, no qual T1 utiliza a expressão “por mais que”, para se referir ao trabalho que

exerce enquanto terceirizada. Essa escolha de palavras sugere que a terceirização não possui grandes vantagens financeiras, principalmente quando comparada aos efetivos do *campus*.

A Lei n.º 8.666 (BRASIL, 1993) dispõe que os contratos administrativos possuem validade máxima de 12 meses, que podem ser prorrogados anualmente, chegando ao limite máximo de 60 meses. Ou seja, um contrato de mão de obra terceirizado pode durar, no máximo, 5 anos. Após esse período, deve ser realizada uma nova licitação, que pode conter novas características e postos de trabalho. A empresa vencedora poderá ser a mesma empresa que já atuava no contrato ou pode ser outra. As empresas licitantes ganhadoras do certame têm discricionariedade de definir os funcionários que irão trabalhar no contrato, podendo contratar ou não os funcionários que já atuam na instituição.

Visto isso, seria esperado que os funcionários subcontratados do *campus* apresentassem em seus discursos elementos que evidenciassem esta incerteza em relação à continuidade do emprego. As inseguranças foram observadas, conforme será abordado no tópico 4.5. No entanto, nem sempre isso foi observado. Em algumas entrevistas, foi observado que alguns funcionários terceirizados possuem um apego tão grande com a instituição que têm dificuldade em vislumbrar cenários nos quais não são contratados como terceirizados do *campus*.

(60) Eu fiquei fora um mês de uma firma para outra, **eu não sei se eu aguento ficar longe mais de um mês**. Eu não sei, pode ser que isso aconteça? Pode! Mas, sinceramente, Deus sabe que eu não estou preparada para isso agora. Eu fico satisfeita de trabalhar aqui, eu me sinto **satisfeita, completa**. [...] (T14)

(61) Olha, eu até falo mesmo, **eu não consigo me ver sem trabalhar aqui**. Porque eu acho que aqui é onde eu fui acolhida, é onde que eu... eu falo que eu nasci aqui dentro de novo [...]. Então, eu tenho o maior carinho por esse lugar. (T4)

A entrevistada T14 passou por uma das trocas de empresas que foram observadas ao longo da realização desta dissertação. Com o vencimento dos contratos, em alguns momentos os trâmites de trocas de empresas fizeram com que o *campus* UFV – Florestal ficasse descoberto dos postos de trabalho por um curto período de tempo. Alguns funcionários eram demitidos das empresas em que trabalhavam anteriormente para poderem ser recontratados por outras, e isso demanda tempo. Além disso, também houve atrasos nas assinaturas dos contratos, que eram feitos pela equipe de Gestão de Contratos, em Viçosa, pois eles não se iniciavam no dia imediatamente posterior à data do término do contrato encerrado.

Isso fez com que diversos funcionários ficassem sem emprego durante esses breves períodos, trazendo apreensão e instabilidade financeira para suas vidas. Ainda assim, a maioria

espera este hiato e não busca outros empregos, pelos fatos já citados anteriormente. T14, por exemplo, ficou um mês longe da instituição. Quando ela utiliza a expressão “eu não sei se eu aguento ficar longe mais de um mês”, é possível notar que a ausência de emprego foi muito angustiante em sua vida, pois não suportaria parar de trabalhar no *campus*, local que ela afirma que lhe dá plenitude e satisfação. Apesar de saber que é uma possibilidade plausível, ela atribui a Deus o fato de ter retornado ao emprego, tendo a fé como sua aliada nas inconstâncias da terceirização.

Da mesma forma, T4 não consegue se ver trabalhando em outro lugar. Quando o indivíduo não consegue vislumbrar diferentes cenários para a sua vida, principalmente no âmbito do trabalho, pode-se dizer que há uma expectativa de estabilidade no trabalho. No entanto, a terceirização em seu âmago não garante a estabilidade para o funcionário. O acolhimento da instituição em sua vida faz com que tenha essa sensação de segurança, porém não há garantias instrumentais, apenas esperança, pelo fato de estar há alguns anos contratada dentro da instituição.

De acordo com Dubar (2005), muitas vezes as pessoas se identificam com grupos sociais com os quais não pertence, mas deseja pertencer. No caso dos enunciados 60 e 61, é possível inferir que as funcionárias se identificam com o grupo dos efetivos, devido à dificuldade de se vislumbrarem fora do ambiente da universidade profissionalmente. Isso faz com que haja uma frustração em suas identidades, que ficam traumatizadas com a realidade na qual se encontram atualmente.

(62) Existe empresa, porque eu já trabalhei em setor, até em casa de família, que eu ficava assim "gente, **não vejo a hora de ir embora**". E aqui não, por mais que tem dia que o serviço é mais **cansativo**, a gente ri, a gente brinca, fica **satisfeita**.
(T14)

Em mais um trecho das entrevistas, nota-se que T14 também faz uma comparação com os trabalhos realizados no mercado de trabalho privado convencional, relatando que em outras empresas o trabalho não dava motivação. A expressão “não vejo a hora de ir embora” mostra que a pessoa se sente incomodada com o ambiente de trabalho, fato que ela afirma não acontecer no seu dia a dia do *campus*. Por mais que o trabalho não seja simples, como ela afirma ser “cansativo” em alguns momentos, ela acredita que o ambiente do *campus* é mais leve, até mesmo pelo fato de ser um local espaçoso e arejado, no qual ela fica “satisfeita” de trabalhar o dia todo.

- (63) Então, antes de vir para o UFV ser terceirizada eu trabalhava sempre na área **administrativa** nas outras empresas. [...] E vim para cá. Mas eu sempre trabalhei muitos anos **numa empresa só**. Então eu não tenho muita experiência em empresas diferentes porque eu fiquei muito tempo em uma empresa. (T13)
- (64) Os meus primeiros empregos, todos foram de serviços gerais, porém com uma diferença, foi em casa de família. [...] Aí foi quando eu vim embora para cá trabalhar na CEDAF. Os **serviços eram os mesmos**, só mudaram os setores, que era casa de família e aqui na CEDAF era sala de aula, essas coisas, sala de professor. (T14)
- (65) Eu comecei com 18 anos. Naquela época não era tão fácil motorista igual é agora, de serviço. Era uma época ia ser motorista quem tinha na **veia o sangue de motorista**, gostava da profissão. [...] Então eu conhecia bastante lugar. Só que eu nunca tive quando era mais novo aquela vontade de vir aqui para a universidade, porque aqui não tinha carreta, não tinha ônibus. Às vezes eu podia até ter conseguido ter entrado aqui já naquela época, mas meu sonho não era esse. (T5)
- (66) Eu fui trabalhar como motorista de caminhão e carreta, na estrada, viajando. Então a minha carreira em si se **resume** quase que na função de **motorista** mesmo. [...] Na verdade, eu passei por, acho que, três empresas. Três ou quatro empresas, de onde que eu vim, desde os meus 19 anos de idade que eu exerço a função. (T10)

Nos enunciados 63 a 66, os funcionários relatam suas experiências anteriores, muito similares ao trabalho exercido atualmente no *campus*. Basicamente, as funções realizadas durante toda a vida dos atuais funcionários terceirizados são as mesmas exercidas nos dias de hoje. No relato presente no enunciado 65, é possível perceber que T5 nunca teve vontade de trabalhar no *campus* ainda jovem, pois tinha outro desejo na vida, que envolvia o trabalho de motorista em regiões mais distantes do país. Diante da idade e das circunstâncias familiares, seus sonhos de vida mudaram.

Praticamente todos os entrevistados também demonstraram o mesmo sentimento em relação à instituição. Embora a maioria, tanto de terceirizados quanto de gestores e fiscais de contrato, tenha experiência de trabalhos anteriores ao *campus*, muitas vezes realizando as mesmas atividades prestadas atualmente em outras organizações, as trajetórias se entrelaçam com a do *campus* em algum momento, principalmente daqueles que já estão trabalhando há mais tempo na instituição ou que já ingressaram em algum curso em um momento anterior.

- (67) Eu sou um pouco **dinâmica**. Já trabalhei com um bocado de coisas. [...] Eu estou em busca, como se diz, do que eu mais me identifico, por isso os **pulos**. (T15)
- (68) Eu me formei em julho do ano passado e estava procurando uma oportunidade na área de formação. **Graças a Deus** eu consegui essa oportunidade recente e por esse motivo eu estou saindo da empresa, para atuar na minha área de formação. (T9)

Apenas dois entrevistados não se mostraram enraizados profissionalmente ao *campus*, que são funcionários jovens e com tempo de trabalho abaixo da média do total de entrevistados.

No enunciado 67, a funcionária T15 relata que já realizou diversas atividades de natureza distinta e ainda está em busca daquilo que a realiza profissionalmente. Ou seja, subentende-se que o trabalho no *campus* não será sua profissão final, pois ainda não encontrou seu objetivo de vida. O fato de ser dinâmica é uma característica que atribui a si mesma pelas experiências de socialização que possui, tendo dificuldades em se ver enraizada a uma única instituição (DUBAR, 2005).

Da mesma forma, com um intradiscurso religioso marcante, o enunciado 68 mostra que o funcionário terceirizado T9 estava em aviso prévio durante as entrevistas, pois havia obtido uma oportunidade de trabalho melhor. Subentende-se que o funcionário focou em seus estudos para obter melhores opções de trabalho. Para ele, a remuneração não foi o principal motivo de sua saída, mas sim a falta de oportunidades de crescimento dentro da empresa, que não são proporcionadas pela terceirização: você exerce a função para a qual foi contratado e, no máximo, poderá mudar para uma outra função pré-estabelecida dentro do contrato, sem muita diferença entre elas.

Finalizando esta seção, é importante ressaltar que a identidade dos servidores efetivos não foi objeto de pesquisa desta dissertação, mas a trajetória profissional foi questionada durante as entrevistas, para fins de comparação com os funcionários terceirizados. Assim, foi possível observar, ao analisar as trajetórias profissionais dos indivíduos entrevistados, de modo geral, que grande parte dos subcontratados teve experiências na esfera privada e formação escolar similares às dos efetivos que prestam serviços similares dentro da instituição. As histórias se assemelham também no fato de compartilharem momentos de luta, de bonança e de dificuldades, diferenciando-se apenas no fato dos efetivos terem sido aprovadas em um concurso público em determinado momento da vida.

Também foi possível perceber que grande parte dos funcionários depositam muitas expectativas em relação à universidade, tendo esperanças de que continuarão contratados mesmo que mude a empresa com a realização de novos pregões. Para muitos, isso acontece, pois há alguns contratados que já atuam há cerca de 10 a 11 anos no *campus*, e outros que possuem 18 e 19 anos na instituição, o que representa uma dedicação para a universidade durante grande parte de suas vidas.

No entanto, os terceirizados, mesmo que inconscientemente, reconhecem a fragilidade da conexão profissional que possuem junto ao *campus*. Ainda assim, trabalham da mesma

forma e, em alguns casos, se dedicam ainda mais bravamente à instituição do que alguns efetivos. Na próxima seção, as semelhanças e diferenças existentes entre essas classes de trabalho estarão em foco, demonstrando em que pontos o trabalho terceirizado recebe um tratamento diferenciado pelo simples fato de ocuparem uma função não estável dentro da instituição.

4.3. SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS

Um dos objetivos específicos deste trabalho foi identificar as principais diferenças existentes entre os servidores efetivos e funcionários terceirizados na execução do trabalho, em especial entre aqueles que exercem a mesma função ou função similar. Por isso, tanto os subcontratados quanto os gestores e fiscais de contrato foram questionados sobre as diferenças percebidas no dia a dia relacionadas às diferentes classes de trabalho que atuam de forma conjunta no ambiente institucional.

Diante deste questionamento, três vertentes foram encontradas: primeiro, a vertente que trata do trabalho diferenciado entre terceirizados e efetivos, que demonstrara que não há diferenças significativas na execução das funções diárias; segundo, as diferenças de tratamento que existem para com os terceirizados; e terceiro, as diferenças entre direitos e deveres de servidores e de funcionários. As três vertentes podem gerar um sentimento de inferioridade nos terceirizados, conforme será observado ao longo desta seção.

Tratando primeiramente sobre a realização do trabalho, foi observado que ocorriam problemas de direcionamento de melhores tarefas para os efetivos, deixando os terceirizados com as piores funções, mais degradantes. No entanto, a maioria dos funcionários ressalta que este problema não existe mais nos dias atuais, pois foi solucionado junto às chefias dos setores e aos servidores com os quais trabalham.

(69) Já aconteceu? Sim, sim. Não vou negar para você que acontecia. Muitas vezes a **fatia melhor** às vezes ela não era repassada para **a gente** não. Mas, isso aí **acabou**. (T10)

(70) Quando eu entrei não tinha um padrão de verificação de demanda. Tipo assim, sequencializar, cada hora um faz isso ou aquilo outro, não tinha essa coisa muito não. Aí **poderia acontecer**. [...] A gente fez um quadro com a escala sequencializada e a gente segue aquela **escala**. Então depois disso ficou tudo **equalizado**, ninguém questiona aquilo porque está na sequência, entendeu? Por exemplo, independente se serviço é mais **confortável** ou não, mas está naquela sequência. (T11)

Nos enunciados 69 e 70, é possível verificar que os funcionários destacam que a diferenciação na distribuição de demandas ocorria no passado, embora tenham dito com certa relutância no discurso, com o uso da locução adverbial “às vezes” por T10 e do futuro do pretérito por T11 em “poderia acontecer”. O funcionário T10 usa a metáfora “fatia melhor”, para demonstrar que os melhores trabalhos, mais confortáveis e rentáveis, eram priorizados para os servidores efetivos. Ele generaliza a exclusão de todos os funcionários terceirizados nesta prática ao usar o termo “a gente”, não se colocando sozinho como prejudicado no passado. No entanto, ele afirma que esta prática acabou.

Da mesma forma, no enunciado 70, o funcionário T11 afirma que isso não existe mais, pois foi criado um sistema de rodízio entre as demandas. Ele utiliza a palavra “equalizado” para demonstrar que hoje em dia existe um equilíbrio na realização das funções, que ocorre de forma mais justa. Subentende-se em seu discurso que há serviços desconfortáveis, que podem ser desagradáveis de executar. Contudo, como está na escala com uma divisão equânime de trabalho, não é possível questionar a tarefa.

(71) E quem está na vez certa que vai. E geralmente a gente também faz uma **escala** BH, Pará de Minas, para ficar mais ou menos controlado ali, para não **sobrecarregar ninguém** e **dividir** as viagens mais ou menos por **igual**. (T5)

(72) Temos uma **escala** também que é feita para não sair motorista **prejudicado**. Às vezes, "ah, porque o motorista trabalhou no caminhão ontem o dia todo". Então a gente tem esse leque também na garagem, para ninguém ficar puxando mais para um lado assim de **trabalho mais pesado**. [...] Então, a gente faz esse tipo de revezamento também, que é **muito bom para mim**, ajuda muito. A administração olha muito esse lado nosso. (T7)

Os demais motoristas entrevistados corroboraram a questão da escala. Em seus discursos, mostraram-se satisfeitos com essa nova configuração. Nos enunciados 71 e 72, é possível perceber que as seleções lexicais “sobrecarregar”, “dividir”, “igual” e “prejudicado” trazem um significado positivo para a escala que hoje é realizada no setor. T7 ainda afirma que o revezamento é “muito bom” para ele, pois o trabalho menos confortável pode ser pesado para a questão da idade, influenciando a saúde e o bem-estar do funcionário. No setor de transportes, sabe-se que hoje em dia há apenas um servidor efetivo que atua como motorista e outro que trabalha no setor administrativo, que é o fiscal técnico do contrato. Portanto, a reorganização do trabalho ocorreu no momento em que os terceirizados eram maioria no setor.

A maioria dos demais funcionários entrevistados não compartilhou a experiência de executar mais ou menos tarefas que outros funcionários que exercem a mesma função, principalmente pelo fato de atualmente atuarem em atividades cuja realização não acontece por

funcionários efetivos. Ou seja, cargos como servente de limpeza e jardineiro não possuem servidores efetivos no quadro da instituição. Em outros casos, os funcionários atuam em setores sem contato direto com outros servidores que exercem a mesma função, como é o caso do cargo de porteiro. No caso de T9, que atua na Manutenção de *Campus*, não foi percebida essa diferença, tendo em vista que também há um sistema de distribuição de demandas. Portanto, este tipo de diferenciação entre o trabalho realizado não foi pertinente para avaliação.

Contudo, para os cargos de contínuo e recepcionista, que atuam diretamente com funcionários efetivos do quadro administrativo, houve uma percepção de sobrecarga para os funcionários terceirizados, em detrimento do trabalho dos efetivos. Essa identificação em seus discursos foi decorrente, principalmente, de duas ideias, sendo a primeira a falta de comprometimento dos efetivos com o trabalho e a segunda a escassez de servidores no *campus*, o que exige um esforço de toda a equipe de trabalho.

(73) E até porque **a gente** tem muito funcionário que não faz. Então, não é porque ele não faz, que o serviço pode deixar de ser feito, então **alguém tem que fazer**. (T8)

(74) Aqui eu faço de **tudo**. E vejo que tem uma **sobrecarga** a mais para gente. Mas eu também não me importo, porque igual eu falei, eu gosto de ter experiência. Então, por mais que eu vejo que isso **não seria minha atribuição**, eu gosto de estar fazendo para estar aprendendo. (T13)

(75) Eu vejo **muita gente trabalhando muito** e gente que age como se **não tivesse trabalhando mesmo**. Da gente ligar **desesperada** e falar "olha, você precisa resolver", e o pessoal "ah, mas **eu não estou trabalhando**". "Mas como assim você não está trabalhando?" "Ah, está remoto". [...] "Ah, vou colocar um **terceirizado** no meu setor para eu ficar em casa", sabe, não fazendo nada? O problema não é ficar em casa, fica em casa. Mas **trabalhe**, porque meio que você está colocando tudo em cima de outra pessoa que talvez **nem deveria estar ali exercendo aquela função**. (T3)

No enunciado 74, é possível perceber a autodesignação de responsabilidade que T8 se dá para cumprir as funções necessárias para o andamento do *campus*. Primeiro, ela se coloca como parte do *campus* ao utilizar o termo "a gente" para se referir à instituição, ao invés de "o *campus*". Segundo, ao dizer que, como os funcionários não fazem, alguém precisa fazer. Com isso, ela atribui a si a responsabilidade de "salvar" o *campus* de seus problemas com funcionalismo, sobrecarregando-se, enquanto os funcionários do setor não cumprem sua função.

A funcionária T13 também afirma que faz "de tudo" no setor, ou seja, não há uma limitação das tarefas que precisa realizar. Ela utiliza a palavra "sobrecarga" e a expressão "a gente", para denotar que toda a classe de terceirizados do setor possui um excesso de funções que deveriam ser realizadas por servidores. Seu discurso é apaziguador, afirmando que não se

importa, pois está adquirindo aprendizado, mas, ao mesmo tempo, deixa claro que tem ciência de que está executando tarefas que não lhe pertencem, o que pode gerar um sentimento de insatisfação e uma percepção de injustiça organizacional.

O enunciado 75 também nos traz a percepção de que há pessoas, servidores e terceirizados, trabalhando muito, e há aqueles que não realizam a função para a qual são designados. A funcionária usa o termo “desesperada” ao simular um diálogo com um servidor terceirizado do *campus* que se encontra em trabalho remoto devido à pandemia de Covid-19, demonstrando que ela possui uma enorme vontade de que as coisas sejam feitas em prol da instituição, a ponto de afetar seu psicológico. No diálogo simulado, o servidor em questão não realiza suas funções por não levar a sério o trabalho remoto, pelo fato de haver um terceirizado no local para resolver os problemas do setor. Com a voz ligeiramente alterada, demonstrando sua revolta, a funcionária entrevistada expõe a sobrecarga que existe sobre os terceirizados nos setores em que há a diferenciação na distribuição de tarefas pendendo para a classe de trabalho menos favorecida.

Corroborando os enunciados, no diário de campo, nos dias 05/04/2021, 04/05/2021, 07/05/2021, 12/05/2021, 17/06/2021, foram observados alguns setores sem a presença de servidores efetivos, funcionando apenas presencialmente com o trabalho dos funcionários terceirizados. Essas observações nos fazem concluir dois aspectos: primeiro, durante a pandemia de Covid-19, período no qual a maioria dos servidores efetivos realizou seu trabalho de forma remota, os terceirizados precisaram realizar o trabalho presencial, sob o risco de demissão. Afinal, os contratos tiveram pessoal reduzido na busca por reduzir a aglomeração e o contágio de pessoas nas dependências da instituição, mantendo-se apenas aqueles considerados essenciais pela gestão de contratos. O segundo aspecto é que, com a distância, a fiscalização efetiva da mão de obra terceirizada, conforme moldes da IN 05/2017 (BRASIL, 2017), ficou prejudicada. As exigências da fiscalização e a distribuição das atividades precisam, em alguns casos, ser feitas *in loco*. Ou seja, a conferência das atividades passou a ser feita de forma remota e/ou periódica ou, até mesmo, interrompida, uma vez que se depositou nos terceirizados a responsabilidade de cumprir todas as atividades realizadas de forma presencial.

(76)Então se eu não fizer, se ela não fizer, se uma pessoa não ajudar para fazer, a **coisa não flui**, sabe? Então, não é questão porque ela quer fazer isso comigo, ou que outros querem fazer isso comigo. Hoje eu tenho essa percepção de que não é isso, mas uma pessoa de fora pode dar a entender essa situação. [...] Mas, mesmo assim eu executo, porque eu sei dessa situação e **sei que não é por mal**. É sempre por um **bem maior**. (T6)

(77) A gente faz mais do que está ali por **necessidade** do *campus* em si. Aqui não tem um número de servidores suficiente, então acaba que a gente **puxa** algumas responsabilidades a mais. No meu caso eu não vejo isso como **negativo**, porque as coisas que eu aprendo além são muito importantes para mim. Porque o emprego para mim, ele não é só uma fonte de renda, ele que realmente me dá **motivação**, me dá um **propósito** de vida. Então, no meu caso, eu **gosto** de ter essas funções a mais. (T15)

No enunciado 76, a percepção de T6 sobre a sobrecarga de tarefas não está relacionada com o fato de algum servidor efetivo se furtar de realizar suas tarefas, mas sim com a escassez de profissionais no *campus*. Mais uma vez, é possível perceber a vontade que o funcionário terceirizado apresenta para que a instituição cresça e seu trabalho seja determinante para isso, demonstrando um comprometimento com a função a qual exerce. Em seu discurso, subentende-se que ela se sacrifica “por um bem maior”, trabalhando além do previsto em prol da fluidez do trabalho. Afinal, alguém precisa fazer o que deve ser feito, e, com a ausência de concursos, ela acredita que seria seu papel enquanto terceirizada, o que corrobora o estudo de Carneiro (2016) sobre o fato de a terceirização ser imposta pelo governo através da extinção dos cargos efetivos. O enunciado também traz, de forma implícita, sua percepção sobre os funcionários efetivos, que hoje é diferente do estereótipo que era anteriormente. Por isso, ela acredita que as pessoas externas à universidade podem ter a visão de que os efetivos abusam do trabalho dos terceirizados, porque esse já foi seu pensamento um dia.

Da mesma forma, no enunciado 77, a funcionária ressalta que o excesso de trabalho é realizado por necessidade do *campus*, não atribuindo a responsabilidade à delegação de servidores efetivos que se abstêm de realizar o seu trabalho. Ademais, a terceirizada ressalta que fica feliz com essas atribuições extras, pois lhe garantem experiências profissionais que são a motivação e o propósito de sua vida. Neste caso, pode-se dizer que o trabalho lhe dignifica enquanto ser social (HEGEL, 1985; MARX; ENGELS, 1844; HARBEMAS; 1967 *apud* DUBAR, 2005).

(78) Agora isso aí eu também não sei se é de **perfil** da pessoa, por exemplo, se eu não tivesse **iniciativa**, se eu não tivesse, como dizia minha mãe, **expediente**, talvez eu não trabalharia **tanto** (T8)

Essa vontade de trabalhar e fazer mais pela instituição é designada por T8 como um uma característica pessoal de cada indivíduo. Segundo ela, o fato de possuir características como iniciativa e expediente, ou seja, proatividade diante das funções necessárias para o setor faz com que ela se empenhe em fazer mais pelo setor. Ela utiliza a palavra “tanto” para

demonstrar o quanto trabalha, deixando claro que está acima do que lhe foi descrito quando foi contratada.

Ainda sobre as diferenças entre a realização do trabalho, os gestores e fiscais de contrato também demonstraram suas percepções durante as entrevistas, como membros externos que possuem contato direto com tais pessoas, quando questionados sobre a diferença no tratamento entre efetivos e terceirizados. Três servidores demonstraram que existe sobrecarga para os terceirizados oriunda de uma exploração dos efetivos. Já outro afirmou que ocorre o contrário, pois há funcionários terceirizados que se comprometem menos, uma vez que possuem menos benefícios.

- (79) Na verdade, muitos terceirizados realizam praticamente **todas as funções**. É mais, por exemplo, a questão da responsabilidade com uma assinatura que o terceirizado não pode fazer e tudo mais, mas acabam realizando quase todas as atividades também que um efetivo faz, **conseguem** fazer a mesma coisa. Apesar de muitas vezes nem ser **atribuição** deles, mas fazem, tem conhecimento, tem **capacidade** para fazer da mesma forma. Então acabam fazendo, mas, não sei, talvez algumas pessoas não valorizam, outras pessoas meio que aproveitam, exploram um pouquinho, porque é terceirizado, não vai perder o serviço, então vai fazer. Então meio que **passa a carga** pros terceirizados, isso **acontece bastante** também. Não generalizando, né? Acontece. (F8)
- (80) Dificuldade assim de muitas vezes o **servidor** da UFV achar que aquele funcionário **tem que fazer o serviço para ele** (F4)
- (81) Eu acho que o servidor público em si, ele chega num momento que ele se **estabiliza**. Ele faz o seu serviço, ele executa o seu serviço com o nível de responsabilidade que precisa. Mas ele não tem a **insegurança** de a qualquer momento ele ser trocado por um outro servidor. Então eu acho que ele acaba tendo um **nível de comprometimento** muito maior. E às vezes **supera** até as expectativas, apesar que a **questão salarial não é equivalente**. E isso cria uma **discrepância** entre os servidores terceirizados e efetivos, e eu acho que isso é um problema. (F7)

O enunciado 79 nos traz a percepção de que grande parte dos terceirizados realizam quase todas as funções executadas por servidores efetivos. A servidora afirma que há limitação da ação do funcionário pelo fato de não possuir acessos institucionais que lhe permitam realizar as tarefas exclusivas de servidores. A questão de as tarefas serem executadas além do previsto em contrato é tratada como uma questão de capacidade. Segundo a gestora e fiscal, os terceirizados “conseguem” fazer a mesma coisa que os efetivos, verbo que designa uma reiteração de afirmação da igualdade entre as classes. Isso porque está implícito no discurso que há um sentimento de que os funcionários não possuem a mesma capacidade dos efetivos, fazendo com que ela afirme que eles possuem conhecimento para realizar as mesmas funções. Tendo em vista essas qualidades, aliadas ao fato de os terceirizados não possuírem o direito da

estabilidade, muitos efetivos exploram sua capacidade de trabalho e os sobrecarregam com suas próprias tarefas.

O mesmo é trazido por F4, que afirma que muitos servidores da UFV/CAF veem o funcionário terceirizado como seu próprio funcionário, que deve realizar as tarefas para si. O funcionário, diante das circunstâncias, realiza a função por medo do desemprego, o que o torna sobrecarregado de serviço.

A questão da estabilidade também é trazida no enunciado 81, no qual o servidor afirma que a estabilidade faz com que o servidor realize as funções com um comprometimento menor do que o do terceirizado. Para ele, o servidor se acomoda, prestando o serviço com nada além da qualidade mínima esperada. É utilizado o termo “insegurança” para demonstrar que o comprometimento existe por medo do desemprego. Subentende-se que o servidor acredita que a insegurança ou a possibilidade do desemprego são fatores que aumentam o comprometimento no trabalho, ou seja, o medo seria um estimulante necessário para a manutenção da qualidade do trabalho executado. Por fim, F7 evidencia a discrepância da questão salarial, que piora a questão da diferenciação existente no trabalho realizado entre servidores e efetivos.

(82)Um funcionário terceirizado, às vezes, deixando de fazer alguma atividade, porque pensava assim "aí eu ganho menos que ele, eu não tenho que fazer o que ele faz. Ele é servidor, ele folga no feriado e eu não folgo. Então não vou fazer isso". Aí fica fazendo, digamos assim, **corpo mole**. Eu já vi muito isso também, os dois lados. Mas que existe diferença, **infelizmente** existe. Tem gente que faz bastante **diferença** entre os servidores efetivos e os terceirizados. (F3)

Por fim, no enunciado 82, a situação oposta é exposta. O fiscal F3 já presenciou situações dentro do *campus* nas quais os terceirizados não trabalhavam com afinco, pois tinham a percepção de que os servidores possuíam mais benefícios e, portanto, deveriam trabalhar mais. O servidor utiliza a metonímia “corpo mole”, que designa preguiça ou vagareza na execução de alguma tarefa. Diante deste relato, é possível aludir que houve uma falha na fiscalização do contrato à qual o servidor se referia, sendo que, no caso, não era nenhum sob sua responsabilidade. Embora exista a diferenciação de benefícios e direitos, o fato de o funcionário não realizar as funções para as quais foi contratado da forma como deveria é passível de penalização em todos os contratos. O servidor ainda relata que “infelizmente” existem diferenças entre as classes, demonstrando sua insatisfação diante dessa situação de desigualdade.

Lacombe (2002) havia identificado a exigência da mesma qualidade de trabalho e comprometimento dos terceirizados dentro da instituição, embora recebam menos, quando comparados aos efetivos. Da mesma forma, Barbosa (2010) trouxe um estudo que abarcou a precariedade do trabalho terceirizado, à qual as pessoas se sujeitam por necessidade financeira. Portanto, com a sobrecarga direcionada para os funcionários terceirizados realizarem as tarefas do setor, tais teorias foram encontradas neste trabalho. No entanto, cabe ressaltar que elas foram percebidas apenas nos cargos administrativos, ou seja, funções que estão mais voltadas para trabalho de escritório.

Em relação à segunda vertente de diferenças, que está relacionada ao tratamento dispensado aos funcionários terceirizados pelos servidores efetivos do *campus*, incluindo suas chefias e dirigentes da instituição, foi observado que a maioria não possui problemas em relação a isso. Os funcionários relatam um tratamento acolhedor e igualitário dispensado pelos servidores em geral, que gera um sentimento de que são como efetivos dentro da universidade.

(83) Todo mundo me trata como se eu fosse **efetiva**. Todo mundo me trata, me acolhe **bem**. (T13)

(84) Eu acho que é um tratamento **normal, igual**. Nesse ponto aí o terceirizado e o efetivo, nesse ponto de tratamento **eu não vejo diferença** nenhuma. No dia a dia o jeito que você é tratado é até muito **bem** por todo mundo, por todos em geral. [...] Eu me sinto a mesma coisa de ser **efetivado**. (T5)

(85) É **boa**. Todo mundo me trata **bem**. É **normal**, não tem essa **diferenciação** porque eu sou terceirizada. (T16)

Nos enunciados 83 a 85, nota-se que os funcionários se sentem como efetivos, embora não o sejam. Este fato é preocupante, pois pode configurar uma ambiguidade em suas identidades. O fenômeno sobre a identidade relacional e biográfica foi trazido por Dubar (2005). Os funcionários desejam ser efetivos e são tratados tão bem quanto os efetivos. Contudo, eles são terceirizados. Em outras palavras, querem ser vistos como possuidores de determinados atributos que não possuem, o que caracteriza, respectivamente, as identidades reais e virtuais. No estudo de Brito, Marra e Carrieri (2012), também foi identificado esse sentimento dos terceirizados, que aguardam a oportunidade de terem o mérito de seu trabalho reconhecido para que um dia possam ser efetivados na instituição para a qual trabalham.

(86) Eu acho uma instituição muito **centrada** nessa parte aí, porque eu vejo uma consideração **igual**. Entendeu? Porque eu já passei por várias situações aqui dentro do *campus* onde que eu fui muito **acolhida**. (T4)

(87) **Todos, todos**, sem exceção, todos me tratam **super bem**. Eles entram nos setores, nunca nenhum me **desmereceu** em nada, às vezes eu até pergunto: "Gente, se vocês virem que não está legal, vocês me falem" e eles: "Não, está ótimo, está

ótimo!". E em relação a **cumprimento**, de **consideração**, de **educação**, não tenho problema com nenhum. (T14)

- (88) Muito **confortável** de trabalhar na universidade, porque eles foram, de certa forma, muito educados, nunca faltou com **respeito**, com **educação**. Sempre os chefes que eu tive de imediato, foram muitos, o tratamento deles em relação ao funcionário, **mesmo** nós sendo terceirizados, foi de certa forma, eu diria **ótimo**. Muito bom, **ótimo**. (T9)

Para T4, conforme enunciado 86, a instituição é “centrada” pelo fato de considerar todos de forma igualitária. Ou seja, ao utilizar a palavra centrada, subentende-se que há uma preocupação em prol do tratamento para com os terceirizados, que é estimulada pela universidade. Além disso, a funcionária utiliza a seleção lexical “acolhida”, o que demonstra que se sente amparada pela instituição em sua vida.

A funcionária T14 evidencia e reitera que “todos” na universidade a tratam “super bem”. Ela utiliza a repetição de palavras e o uso de superlativos para enfatizar essa questão. Além disso, o uso de advérbios como “nunca” ou “nenhum” e pronomes como “todos” exprimem a generalização deste tratamento ao longo do tempo, que se estende a qualquer pessoa da instituição. Para ela, o fato de a cumprimentarem e serem educados no dia a dia é suficiente para que não haja motivos para reclamar.

No enunciado 88, o funcionário se sente confortável por trabalhar na universidade, pelo mesmo motivo de ser tratado com educação e respeito pelas chefias com as quais teve contato. Ele utiliza a seleção lexical “mesmo” para designar que era bem tratado, indicando uma submissão, no sentido de que era esperado um tratamento diferenciado por ser terceirizado. Por fim, designa seu tratamento como ótimo, demonstrando a positividade do que sentiu de modo geral dentro do *campus*.

- (89) Eu sou **muito bem tratada**. Eu não **posso**, não tenho nada a reclamar. Também acredito que eu trato eles muito bem, até se eu não tratar eu **posso ser demitida**. [...] Esses dias eu até escutei uma coisa do diretor que eu fiquei muito feliz. Ele falou, agradeceu o nosso trabalho dos terceirizados agora nessa **pandemia**. **Isso é muito bom da gente escutar**. (T15)
- (90) Não, eu nunca tive ninguém que me tratou mal por ser terceirizado, e nem usou as palavras indevidas, o termo assim, até o tom de voz, essas coisas. Com relação a isso, o pessoal sempre **respeita**, até pela gente também, ao serviço da gente, a gente tem **espelho do que a gente também faz e merece**. Então a gente tenta ser bem transparente, tenta fazer nossa função certinha. Mas **não dá nem a margem de falar**. E o pessoal sempre com **educação**, para pedir, para falar as coisas, não tem aquele tom de **subordinação**. Não é assim, "faça isso!" ou "faça aquilo, porque você é terceirizado". **Nunca** teve. (T11)
- (91) Acho que depende muito **da gente** também. Acho que a gente **saber o lugar da gente**. E a gente não querer ser... saber ser **humilde**, né? De chegar e saber lidar com todo tipo de situação. (T10)

No discurso presente no enunciado 89, é possível notar a presença de medo e insegurança acerca do emprego, que moldam seu comportamento. Apesar de se sentir bem tratada, ela afirma que o tratamento que dispensa aos efetivos também é muito bom, porque, caso contrário, pode ser demitida. Este discurso deixa implícito um sentimento de apreensão ao qual a funcionária é submetida, tendo em vista que seu destino pode ser definido por algum servidor efetivo, através de uma espécie de hierarquia informal que existe entre as classes (BARBOSA, 2010; COSTA, 2017). Outro sentimento presente em seu discurso é o do reconhecimento. O fato de o diretor ter elogiado o trabalho dos terceirizados durante a pandemia de Covid-19, em que estavam atuando presencialmente enquanto a maioria da força trabalhadora efetiva da instituição encontrava-se em trabalho remoto, mostra a importância desta classe para a instituição, fazendo com que a funcionária se sentisse importante diante de tal cumprimento. Isso corrobora os estudos de Silva e Garcia (2018), para os quais o reconhecimento e a valorização dos funcionários são cruciais para o sentimento positivo em relação à organização na qual atuam.

Já no enunciado 90, o funcionário afirma que é bem tratado porque cumpre sua função muito bem, não “dando margem” para ninguém te destratar. A partir deste discurso, o funcionário afirma que recebe um bom tratamento porque é recíproco, ou seja, entende-se que as pessoas recebam o tratamento que merecem, seja ele bom ou ruim. Ele já acredita que não há uma subordinação pelo fato de não haver imposição e falta de educação dos efetivos ao realizar algum pedido. No entanto, ainda que o façam com educação, a subordinação informal é percebida no enunciado.

O discurso de T10 no enunciado 91 mostra uma espécie de submissão à qual os funcionários se colocam, inferiorizando-se. Assim como no enunciado 90, há a ideia de que o tratamento recebido é positivo devido ao seu comportamento para com os funcionários efetivos do *campus*, comportamento este que demonstra ser quase de servidão. Note-se que ele utiliza a expressão “saber o lugar da gente”, demonstrando que entende seu lugar como submisso aos servidores. O funcionário silencia um momento de sua frase, substituindo-a pela expressão “saber ser humilde”, que infere ser pacato e não reagir diante de algum tratamento negativo que possa vir a receber.

(92) Tem gente que me faz **raiva**. Mas eu gosto de todo mundo. **Todos** os lugares que trabalhei, não tenho **problema** com **ninguém**. **Todo mundo sempre** me ajudou demais. (T3)

- (93) Ah, muito **tranquilo**. A gente tem muita liberdade de conversar, de brincar, troca até de particularidade. Não estou falando de **puxa-saco** não, mas acaba que é uma **família** aqui, a gente fica aqui o tempo inteiro. (T11)
- (94) É muito tempo, e você acaba, as pessoas acabam, uma **família** escolhida mesmo. Você passa mais tempo com essas pessoas do que com quem é da sua família mesmo. [...] Então assim, a **nossa relação com o outro é boa**, a do **outro com a gente que não é**. (T8)

A funcionária T3 afirma que algumas pessoas fazem raiva nela, conforme enunciado 92, mas, logo na sequência, ela entra em contradição. Ela utiliza pronomes e advérbios que dão a ideia de generalização de pessoas e tempo no *campus*, isto é, gosta de “todo mundo”, não tem problema com “ninguém”, “sempre” foi auxiliada por “todos” em todos os lugares. Contudo, como ela afirma que certas pessoas a enraivecem, ela entra em contradição no discurso. Infere-se que há problemas, sim, com alguém.

Os enunciados 93 e 94 nos apresentam a ideia dos funcionários terceirizados de que as pessoas que trabalham com eles no *campus*, sejam elas efetivas ou terceirizadas, são como uma “família”, tendo em vista as relações de proximidade que possuem e o tempo que passam juntos durante o dia. A seleção lexical sugere que há uma relação forte e indissociável entre os terceirizados e efetivos do *campus*, tendo em vista que a família possui laços inquebráveis.

No entanto, alguns funcionários entrevistados destacaram algumas ressalvas acerca do tratamento. Como dito no enunciado 94, os terceirizados tratam todos de forma igualitária, uma vez que estão sempre ameaçados pelo discurso do desemprego. Já os efetivos nem sempre tratam todos da forma como deveria. Embora tenham destacado o tratamento positivo recebido pela imensa maioria dos servidores do *campus*, há algumas situações que marcaram suas vidas, que surgiram nos discursos como um elemento de destaque. Ou seja, ainda que recebam um bom tratamento, uma situação de desmerecimento ou diferenciação marcou suas identidades a ponto de serem vislumbradas no discurso.

- (95) No início até que sim, mas depois eles viram que a gente **conseguia trabalhar a mesma coisa** e foi acabando. Foi bem no **início** mesmo, entendeu? Porque a gente vem com o costume de trabalhar fora muito **rápido**, tarefas, essas coisas. E a gente veio para trabalhar no meio deles e a gente trabalhava assim rápido, eles achavam até que a gente estava **puxando**. Mas não era. Aí depois foi **acompanhando o ritmo** e foi adaptando as coisas. (T2)
- (96) Muita coisa você deixa para lá, você faz que não viu, você faz que não ouviu. Porque a relação, essa pergunta também deveria ser ao contrário, tipo, como é, como o *campus* te vê? Como os funcionários efetivos veem os terceirizados? Acho que assim ficaria até mais fácil de responder. Mas a minha relação assim é boa, até da maioria de nós terceirizados, nós temos uma relação muito boa com o *campus*, uma relação muito boa com os servidores. E eu acho também que é porque a gente não exerce nenhum poder de **competição**, acho que isso ajuda

muito. Porque a gente é visto tão **diferenciado**, tão **alguém** do que a gente é, que é como se a gente não representasse **perigo**. Porque acho que no serviço público tem muito isso, essa competição. É claro que competição faz bem, mas rola muito **ciúme**, um querer muito o espaço do outro, o lugar do outro. (T8)

(97) Eu só tive um setor que isso deixava **transparecer**. Os demais setores não, eu fui sempre muito bem recebida. Sempre fui tratada com muito carinho, com muito **respeito**, sabe? Tipo assim, às vezes a gente até brincava com o pessoal assim "**eu posso ser mandada embora**, vocês não". Aí o pessoal "não, a gente te defende". Então assim, eu sempre tive um **vínculo** muito bacana. Só tive uma **experiência negativa** em que a pessoa o tempo todo fazia questão de **transparecer que ela era efetiva e eu não**, essas coisas. (T12)

T2 expõe uma situação que ocorreu no início de suas atividades no *campus*, na qual sofreu retaliação por parte de funcionários efetivos pelo fato de trabalhar muito. Ao entrar na universidade, a terceirização ainda era muito recente, e fica implícito um sentimento de ameaça que surgiu com os funcionários terceirizados, que trabalhavam num ritmo mais rápido. Ou seja, foi preciso uma estratégia de negociação na forma de agir dos funcionários para se adequar ao ritmo de trabalho da universidade, sem desprezar as exigências contratuais.

O enunciado 96, extraído da entrevista com T8, pode representar uma ideia que justifique a mudança de comportamento dos servidores junto aos terceirizados que foi evidenciada no enunciado 95. Com o passar do tempo, as pessoas entenderam que não existe “competição” entre as classes, pois são tratadas de forma diferenciada. De acordo com T8, os servidores os tratam bem atualmente, pois sua classe trabalhadora é vista muito “alguém” do que realmente é, palavra que sugere um tratamento inferiorizado. O ciúme que ela afirma que existe não se estende aos terceirizados, pois eles são vistos como pessoas abaixo do que são na realidade.

No discurso presente no enunciado 97, é possível perceber que a funcionária utiliza a seleção lexical “transparecer” para falar sobre um setor que a tratou de forma diferenciada. Ou seja, embora outros setores não tenham deixado a diferenciação de forma clara, a palavra utilizada sugere que houve diferenciação. Ainda assim, ela faz questão de demonstrar os vínculos sólidos que construiu ao longo de sua jornada como terceirizada em outros efetivos da instituição. Mais uma vez, o medo do desemprego esteve presente no discurso, ficando implícito que a funcionária age de forma cautelosa em suas funções na universidade.

(98) E às vezes o tratamento é de uma forma opressora, vamos dizer **opressora**. Então, eu nesse período que eu estive lá, eu tive essa sensação e vivi essa situação, de sentir um **desconforto** em relação a funcionários que tem muito tempo, que estão estabilizados. E às vezes até mesmo, confesso para você, que isso foi falado **claramente** para gente: "oh, você está aqui de **passagem**, amanhã você não tá aqui mais. Mas **eu estou aqui**". Então esse tipo de fala, eu considero até um

assédio moral, porque a gente sente **menosprezado**, talvez pela questão **salarial**, pela questão de não ter uma **segurança** no trabalho. Então isso eu acho muito **chato**, é uma experiência negativa que eu tive trabalhando pelo setor público. Isso foi muito **negativo** para mim. (T9)

O relato presente no enunciado 98 é mais forte, acerca da discriminação no tratamento que recebeu de alguns funcionários efetivos que atuavam no mesmo setor de trabalho, pelo fato de ser terceirizado da universidade. O funcionário utiliza que recebeu tratamento de forma “opressora”, palavra que implica uma forma grave de diminuição do ser humano. Ele afirma que se sentiu desconfortável e menosprezado diante do tratamento que lhe foi dispensado, o que pode desmotivar o trabalhador em seu ambiente profissional. Não houve sutileza na forma como sofreu tais tratamentos, pois T9 afirma que isso foi feito de forma clara, assim como T12 diz que aconteceu no enunciado 97. Para o funcionário, essa situação pode ser configurada como um assédio moral, pois houve hostilidade e preconceito com sua pessoa simplesmente pelo fato de ser um terceirizado dentro do *campus*. A partir deste relato, pode-se notar uma presença evidenciada de hierarquia informal criada por alguns efetivos diante dos subcontratados (BARBOSA, 2010; COSTA, 2017).

(99) E eu notava que era um pouco de **desconfiança**. Uma vez também um **professor** chegou a usar... a gente estava numa conversa e ele deixou **clara** essa **separação**, sabe? "Ah, você é terceirizada, não sabia". Como se fosse um **defeito**, sabe? (T15)

(100) Para mim eu não sinto essa **diferença**. Eu sinto às vezes diferença de nível com **professor**, mas não são **todos**. Tem uns que acham que são mais **superiores**. (T1)

(101) Na prática o professor, por exemplo, eu acho que ele é **tão mais** do que todo mundo, né? Que eu acho que ele coloca mais, que ele coloca o terceirizado mais próximo do servidor efetivo, do que o próprio servidor. Então é assim, aquela necessidade de você ter sempre em quem mandar. Então o professor tá longe, muito longe dessa **ralé** toda, desse **submundo**. Então do alto que ele tá, ele manda **ali para baixo**, tudo igual. (T8)

Outra hierarquia informal criada dentro da instituição e percebida por alguns terceirizados está relacionada com os professores. Conforme estudo de Barbati *et al.* (2016), a diferenciação de que existem atividades-meio e atividades-fim institucionais pode gerar hierarquias, tendo em vista que as atividades-meio existem para que as fim possam ocorrer da melhor forma possível. Por isso, as atividades finalísticas são vistas com maior importância dentro da instituição, de forma não oficial. Como se trata de uma universidade, os docentes estão na linha de frente de tais atividades, o que pode gerar uma hierarquia informal até mesmo considerando apenas a categoria de efetivos da universidade.

Este fato pode ser corroborado a partir dos enunciados 99 a 101. No enunciado 100, T15 relata que as pessoas ficavam com desconfiança acerca da qualidade de seu trabalho dentro da instituição e conta uma situação que passou com um professor do *campus*. Segundo o relato, ela sentiu que tal docente considerou um “defeito” o fato de ela ser terceirizada, o que ele fez de forma explícita. A seleção lexical “defeito” implica uma característica ruim, pois a palavra é antônima de “qualidade”. Ou seja, é como se ser terceirizado fosse plausível de inferiorização.

Já no enunciado 100, a funcionária faz a comparação contrária: ao invés do terceirizado ser visto como inferiorizado, ela percebe que o professor é quem se sente superior aos demais. T1 não generaliza, mas fica implícito que já passou por alguma situação que a fez sentir o sentimento de superioridade dos professores para consigo.

Da mesma forma, no enunciado 101, a funcionária T8 destaca sua percepção de que o professor se sente “tão mais” que todo mundo, evidenciando a ideia de que existe um sentimento de superioridade dos docentes da instituição. Em seu discurso, ela afirma que os professores não os tratam mal somente pelo fato de serem terceirizados, mas simplesmente por não serem professores como eles. Ao afirmar que o professor está no alto, mandando em todos, fica clara a ideia de que há a presença da hierarquia informal na instituição. Ao denominar sua própria classe junto aos técnicos administrativos da universidade, ela utiliza as palavras “ralé” e “submundo”, autodesignando-se inferior. Para T8, a percepção do professor aproxima muito mais os técnicos administrativos dos terceirizados do que a percepção dos próprios técnicos administrativos, que trabalham diariamente com terceirizados em suas funções.

(102) Eles ligaram para mim: "Ah, eu quero falar com a CHEFE DO SETOR". Eu falei assim: "Pode deixar o dado, ela está aqui **comigo**, ela está aqui no telefone comigo, vocês podem falar comigo". Enfim, resolveu o problema, porém, o problema não foi totalmente resolvido porque era **eu** que estava fazendo. [...] Porque era um **terceirizado** que estava executando o trabalho. E isso mexe com a gente, porque torna a gente **incapaz**. [...] Então assim, quer dizer que eu não tenho **capacidade**? (T6)

O último enunciado acerca da diferença de tratamento que terceirizados recebem, de número 102, conforme as entrevistas feitas com os próprios terceirizados, pode ser analisado como uma relutância de servidores em repassar atividades para o funcionário. Embora hajam questões sigilosas, em alguns casos, a ocorrência descrita por T6 não se enquadrava no caso. Diante da situação, a funcionária sentiu que duvidavam da sua capacidade de realizar o trabalho pela forma como foi tratada. Durante a entrevista, ela manifestou que a situação mexeu com ela, embora tenha ficado no passado.

Os fiscais e gestores também foram questionados sobre a diferença de tratamento recebida pelos terceirizados, percebida por eles com um olhar externo. Nos discursos, percebe-se uma transferência de responsabilidade para outros sujeitos, tendo em vista que os servidores alegam que não tratam ninguém de forma diferenciada, embora notem um tratamento discriminado para com os funcionários terceirizados.

- (103) E eu acho que não tem essa diferenciação, se é **terceirizada**, se é **efetiva**. Ali a gente sempre teve uma relação bem **global, tranquila** (F6)
- (104) Para mim não tem **diferença** se é servidor, se é terceirizado, se é professor, diretor [...] eu sempre procuro tratar todas as pessoas de maneira **igual**, afinal de contas, ela tá trabalhando comigo, é para **me ajudar**. E ajuda muito, nossa. (F3)
- (105) É a mesma coisa. **Eu trato**. Tratamento é tudo **igual**, sabe? Acaba que, quando você não tem alguém da empresa, você tem que lidar mais **direto** com eles, entendeu? Aí é como se fosse um funcionário **efetivo** da UFV mesmo, a gente tem um contato **direto**, a gente **conversa**. (F5)
- (106) Existe muito um **clima** de que terceirizado é **diferente** de servidor efetivo do órgão, que é diferente de outras **classes** de dentro do *campus*, de dentro do órgão, e eu acho que...Eu acho não, isso na verdade é uma realidade. **Somos todos iguais**, somos todos **pessoas**. (F1)

Nos enunciados 103 a 106, nota-se a transferência de responsabilidade realizada pelos efetivos em seus discursos, pois todos afirmam que possuem um tratamento igualitário com os terceirizados. Diante do enunciado 103, por exemplo, é possível perceber que a servidora considera a relação entre todos tranquila, sem diferenciações de harmonia que também foi descrita pelos terceirizados ao longo desta seção.

Já F3 diz que trata todos de maneira igualitária, independentemente de classe trabalhadora ou até cargos hierárquicos, como é o caso do diretor. Porém, logo na sequência, a fiscal de contrato diz que a pessoa trabalha com ela para lhe auxiliar. Este fato remete ao enunciado 80, no qual a gestora de contrato afirma que uma das diferenças que causam maior dificuldade é o fato de os servidores achar que os terceirizados precisam trabalhar para os efetivos. De acordo com o discurso presente no enunciado 104, a servidora tem o entendimento de que o terceirizado está ali, sim, para lhe auxiliar em suas atividades.

Já no enunciado 105, o servidor também afirma que trata todos de forma igualitária. Para ele, a falta de um funcionário da empresa terceirizada para auxiliar na gestão faz com que ele tenha que se dirigir a todos de forma direta. Sendo assim, não há diferença no tratamento entre eles. Nota-se um sentimento implícito de que só pelo fato de conversar com os terceirizados diretamente já faz com que o tratamento seja igualitário.

E no enunciado 106, a servidora admite que existe um clima na instituição de diferenciação de classes. Ela diz com veemência que todos são iguais, pois são todos seres humanos. Através deste discurso, seria coerente inferir que o fato de existirem classes de trabalho diferenciadas não seria um fator preponderante para que houvesse um tratamento distinto entre as pessoas. No entanto, em seu discurso, conforme enunciado 107, ela, mais uma vez, transfere a responsabilidade do tratamento para outra personagem, que seria a própria classificação capitalista das funções.

(107) Eu imagino que em **outros órgãos** isso também deva acontecer. Um tribunal tem o **desembargador**, tem **outros** cargos. Então tem, querendo ou não, uma **turma aqui**, uma **turma ali**. (F1)

Ao dizer em que outros órgãos o mesmo problema da diferenciação possa existir, embora tenha afirmado que se tratava apenas de um clima dentro da instituição, ela retira a responsabilidade de suas ações e das ações do *campus* UFV – Florestal como um todo. Ao afirmar, através da seleção lexical “uma turma aqui, uma turma ali”, é possível inferir que os grupos se diferenciam a partir das classes. Ademais, no exemplo que ela utiliza de “desembargador” e “outros cargos”, há um sentimento de superioridade acerca dos efetivos dentro da instituição. O cargo de desembargador é um dos que impõe maior sensação de hierarquia dentro de nossa sociedade e sequer nomear os demais cargos de um tribunal, chamando-os de “outros”, demonstra que ela considera a superioridade do primeiro.

(108) Eu acho que **não tem o tratamento diferenciado**, pelo **contrário**. Eu acho que os servidores estão sempre querendo **elevantar** os terceirizados ao mesmo **nível** de servidores. Quando eu digo **nível**, não pessoal de jeito nenhum. (F4)

Seguindo este mesmo posicionamento, no enunciado 108, é possível perceber que a gestora F4 acredita que não existe tratamento diferenciado, pois os servidores tentam dirimir a diferença de classes a partir do tratamento igualitário. No entanto, quando a servidora utiliza o verbo “elevantar” e a palavra “nível” para designar que as pessoas tratam os funcionários como efetivos, mostra que ela acredita que existe uma diferença de nível entre as classes, sendo que a de servidores está acima da de terceirizados.

(109) Até que aqui **no meu setor não**. Quem está geralmente na ponta... Por exemplo, assim, meu ambiente de trabalho é eu e o pessoal. Então assim, eles são a minha **amizade**, a gente está **junto**. Mas a gente consegue observar que os lugares que tem menos, a **segregação** é maior. Isso é **visível**. Às vezes trata até com **falta de respeito**. Isso tem **bastante**, não é **anormal** não, isso é **comum**. (F2)

(110) Mas que eu tenho observado que tenha tido alguma impressão subjetiva, alguma coisa que eu **percebi**, sim. Principalmente de **professor** com terceirizado. (F6)

Nos enunciados 109 e 110, mais uma vez, há a transferência de responsabilidade. F2 transfere a responsabilidade da distinção no tratamento com os terceirizados para outros setores, que estão na linha de frente de trabalho da instituição, enquanto F6 transfere para os professores. No enunciado 109, o fiscal afirma que o fato de conviver majoritariamente com terceirizados faz com que eles sejam sua amizade. Quando ele diz que estão “juntos”, sugere-se que possuem um vínculo de parceria entre si, o que pode inferir um viés na fiscalização de contrato. Para o servidor, a diferença de tratamento que os terceirizados recebem é nítida e comum, pois ocorre com frequência. Ele utiliza a palavra “segregação” para definir a discriminação existente, indo ao encontro do que foi dito no enunciado 107 acerca das “turmas”, isto é, separação de grupos entre efetivos e terceirizados. Já F6 afirma no enunciado 110 que as diferenças são oriundas, mormente, de professores, o que corrobora a percepção dos funcionários terceirizados trazida nos enunciados 99 a 101.

(111) Tem **diferença** sim. Não por todo mundo. Mas algumas pessoas... alguns **outros** funcionários fazem diferença. E é engraçado assim, porque **até** os próprios **terceirizados** fazem diferença. A ideia... quando você fala que tem tratamento diferente, vamos dizer assim, você pensa logo que os efetivos tem, vamos dizer entre aspas, um “**preconceito**” com os terceirizados. Mas acontece o contrário também. (F8)

(112) Eu vejo que tem muita diferença sim. Vários funcionários, eu já vi, **presenciei**, subjugando aquela pessoa, **subestimando** aquele servidor por ele ser terceirizado. E também já vi o **contrário**. (F3)

Por fim, os enunciados 111 e 112 destacam a distinção entre as classes que causa uma espécie de segregação, ao afirmarem que existe um tratamento diferenciado também dos terceirizados para com os efetivos. De acordo com F8, logo que se fala em diferenciação, a primeira ideia que se vem à cabeça está relacionada aos servidores frente aos terceirizados. Ela utiliza a palavra “preconceito”, entre aspas, para designar o sentido que há nesta diferenciação. No entanto, ela afirma que também há “preconceito” com os efetivos, sugerindo uma união da classe terceirizada. Da mesma forma, F3 assegura no enunciado 112 que já presenciou situações de diferença, na qual um servidor subestimou a capacidade da pessoa por ser terceirizada, bem como o contrário. Diante tais enunciados, fica implícita a ideia de que há uma desunião entre classes de trabalho distintas dentro da universidade.

Com os discursos dos gestores e fiscais de contrato, que trouxeram uma perspectiva de participantes externos acerca do sentimento dos terceirizados, pode-se perceber que as ideias foram corroboradas entre si. Embora tenha existido uma transferência de responsabilidade, na qual todos afirmam que o tratamento diferenciado não é realizado diretamente por suas pessoas,

alguns discursos apresentaram contradições que evidenciam o sentimento de que há um sentimento de inferiorização dos terceirizados no *campus*, embora o tratamento busque ser o mais igualitário possível.

Frente às informações trazidas sobre a segunda vertente de diferenciação encontrada, que diz respeito ao tratamento recebido pelos terceirizados, pode-se concluir que, embora não seja generalizado, existe uma discriminação direcionada pelos servidores efetivos do *campus*. Esta afirmativa vai ao encontro do estudo de Costa (2017), que havia identificado o mesmo tipo de discriminação em seus estudos sobre terceirização. Também foi notado que os terceirizados, embora tenham vivenciado situações discriminatórias, tentam minimizar o fato evidenciando o tratamento positivo que recebem da maioria dos servidores da instituição. Esta percepção também corrobora o sentimento de submissão que tais funcionários vivenciam, diante do medo que possuem de perder o emprego (DRUCK, 1999; COSTA, 2017).

A terceira e última vertente de diferenciação entre servidores e terceirizados no *campus* UFV – Florestal diz respeito aos direitos e deveres. A totalidade dos funcionários entrevistados possui a percepção de que existem direitos e deveres diferenciados entre as classes, de diferentes formas. No entanto, muitos sequer possuem um conhecimento aprofundado sobre seus direitos e deveres. Diante de tais diferenças, alguns se sentem injustiçados, outros apresentam um discurso mais submisso, conforme será visto a seguir.

(113) Dos funcionários terceirizados **eu não conheço**, eu conheço dos servidores. **Não li** o edital. Na verdade, eu **nem sei** onde está esse edital. Eu sei só das coisas que SERVIDORES me falaram. E algumas diretrizes que eu descobri que existiam há pouco tempo. (T3)

(114) Li algumas coisas, mas preciso ler com mais calma. É um pouco **difícil**, é um negócio que eu tenho que ler umas três vezes, porque como não é muito a minha **praia**, até eu entender ali aqueles **termos técnicos**. (T15)

Nos enunciados 113 e 114, é possível perceber que as funcionárias terceirizadas não possuem conhecimento acerca de seus direitos e deveres. A primeira, T3, acredita que tais informações se encontram no edital, embora se saiba que existem direitos e deveres que estão previstos, também, em leis trabalhistas do país. A funcionária afirma que nem tem ciência dos procedimentos para acessar o edital, que é público, e que todo o conhecimento que possui é oriundo de servidores que trabalham em seu setor. Além disso, o enunciado 113 nos mostra que T3 possui um conhecimento dos direitos e deveres dos servidores efetivos, classe com quem compartilha o dia a dia do trabalho. Já no enunciado 114, T15 afirma que a linguagem do edital

é difícil por conter termos técnicos que não são a sua “praia”, isto é, não possui conhecimento acerca deste tipo de documento. Por isso, a leitura não lhe é de fácil compreensão.

(115) Olha, para ser sincera, eu acho que a gente tem **só deveres**. Os **direitos** não foram apresentados ainda. Os deveres eu conheço. Agora os direitos realmente eu não conheço. [...] Os direitos eu conheço todos. Os deveres eu conheço e vejo que não são **cumpridos** (T8)

(116) É muito **pontual** o que eu sei, sabe, sobre meus direitos, sobre os meus deveres. E vou dizer para você que às vezes eu saberia, ou acharia que saberia, mais sobre os meus **deveres** do que direitos, sabe? (T10)

A falta de conhecimento acerca dos direitos e deveres também pode ser visualizada nos enunciados 115 e 116. A funcionária T8 utiliza do artifício da ironia ao dizer que os terceirizados só têm deveres, os quais conhece todos, e desconhece seus direitos. Fazendo um comparativo, ela afirma que, sobre os servidores efetivos, já conhece todos os direitos e deveres, embora tenha a percepção de que os deveres não são cumpridos em sua totalidade. Através deste discurso, é possível perceber como a funcionária se coloca numa situação desprivilegiada de poder, que se manifesta através do excesso de direitos de acordo com sua percepção, o que coloca os efetivos numa posição superior. Seguindo a mesma linha, no enunciado 116, o funcionário T10 afirma que conhece apenas pontualidades acerca de seus direitos e deveres, além de afirmar que também possui mais conhecimento sobre seus deveres.

(117) Eu vou ser bem sincero, eu li um **pouquinho** do contrato no início, mas especificamente com essa parte do que eu **teria**, essas coisas todas para eu **entrar**, né? Mas te falar assim profundamente não, porque **eu deixei a desejar**, eu não li direito não. (T11)

(118) Assim, **alguns sim, alguns não**. Sabe? Eu acho que eu me preocupo tanto em exercer a minha função aqui, que eu **não sei nem** te dizer assim quais são realmente os meus direitos. Sabe? Eu acho que são aqueles **básicos** que todo mundo sabe. [...] Eu nunca tive essa curiosidade de tentar pesar o que é minha **obrigação**, o que é obrigação do efetivo, o que que é meu **direito**, o que é direito do efetivo. Eu preocupo em focar mais em exercer o meu **trabalho** e pronto. (T12)

Ainda sobre o desconhecimento acerca de seus direitos e deveres, alguns funcionários relataram que não procuraram saber tais informações, pois focaram no exercício de suas atividades em si. No enunciado 117, o funcionário comenta que leu apenas um “pouquinho” sobre o tema, focando nas exigências da contratação, ou seja, nos cursos e requisitos mínimos a serem cumpridos para ser contratado enquanto terceirizado. E o enunciado 118 traz a ideia de que os direitos que possuem são os “básicos” de conhecimento popular, embora não os busque diretamente na fonte para saber a veracidade de tais informações. Diante disso, mais uma vez é possível perceber o medo que os funcionários possuem do desemprego, pois focam no exercício

das tarefas e nos requisitos da contratação para serem contratados, abnegando-se de obter conhecimento acerca de seus direitos e até mesmo de seus deveres.

Apesar de não haver um conhecimento claro sobre direitos e deveres, todos os funcionários percebem que há diferenças entre sua classe e a classe dos efetivos. As principais diferenças percebidas por eles foram a questão de os recessos não serem estendidos para os efetivos, a facilidade no agendamento de férias e o usufruto de saldo de horas. Apesar disso, alguns não se sentem incomodados com este fato, pois compreendem que a questão está relacionada a leis que diferenciam os benefícios entre as classes. Outro ponto a ser destacado é que os funcionários alegam saber das condições de trabalho em momento prévio, não querendo se igualar à categoria de servidores.

(119) Então assim, apesar de não ter um conhecimento profundo e não ter tido curiosidade de procurar saber, eu nunca me coloquei na questão de me sentir **diferente**. Eu acho que eu me sinto diferente a partir do momento que eu **me trato com diferença**. (T12)

(120) Ah, eu não **ligo** não. [...] Só de **estar trabalhando** já está bom demais. Nosso **Deus**. [...] Tá **difícil**, né? Aí vir um dia a mais, um dia a menos, não tem **problema** não. (T16)

(121) Isso não me **incomoda** não. É coisa que está dentro da **lei**, né? Eles têm esse **privilégio**, e eu não tenho. Então, para mim não faz **diferença** não. (T5)

Nos enunciados 119 a 121, é possível notar que os funcionários terceirizados não veem problemas frente às diferenças que existem entre direitos e deveres de sua classe em relação à classe dos efetivos. Os funcionários lidam com as diferenciações de forma tranquila, o que pode sugerir uma aceitação da própria realidade, conforme conceitos identitários de Dubar (2005). No discurso de T12, por exemplo, é possível perceber que a funcionária acredita que a diferença de direitos e deveres só existe quando ela mesma se coloca como diferente. Ou seja, subentende-se um sentimento de negação da terceirizada, que prefere fechar os olhos para as diferenças existentes na realidade de seu dia a dia, aceitando a sua condição atual.

Da mesma forma, no enunciado 120, a funcionária T16 diz que não liga. Em seu discurso, é possível perceber um interdiscurso religioso e um interdiscurso capitalista, que faz com que agradeça por estar empregada. A expressão “nosso Deus” fica implícita no discurso como um alívio por ter um emprego, tendo em vista a dificuldade atual. Costa (2007) havia dito em seus estudos que muitas vezes a precarização do trabalho terceirizado faz com que eles agradeçam pelo simples fato de estarem empregados, o que é corroborado a partir do discurso

presente no enunciado 120, no qual ela deixa claro que trabalhará o quanto for preciso pela manutenção de seu trabalho.

O funcionário T5 também diz que não se sente incomodado com esta questão, pois é uma questão de legalidade que não abarca sua categoria de trabalho. Conforme enunciado 121, ele vê essas questões, como os pontos facultativos nos quais os servidores possuem direito em recessos de feriados, como um “privilégio” de efetivos, palavra que designa que ele percebe a superioridade dos direitos de efetivos.

- (122) Eu acho que mais é questão de que o efetivo teria esse **privilégio**, não vou falar que seria **injusto** para ele não. [...] quando eu assumi o contrato, eu **sabia** de todas as **situações**. Então a questão de uma emenda de feriado. **Maravilha**, se possível! Se não, eu **sabia** que eu teria uma carga horária para cumprir. (T10)
- (123) Eu estou aqui para **cumprir** minha **carga horária**, que é 44 horas semanais. Então se eu cumprir as minhas 44 horas semanais, eu acho que eu fiz a minha **obrigação**. Agora se vai ter recesso ou não, isso é **indiferente**. Se tiver, **bom**. Se não tiver, eu acho que eu, particularmente, não tenho direito muito de reclamar, porque eu estou recebendo o meu salário completo, não está faltando um centavo. [...] Agora, não tenho **nada contra**. Se o servidor tiver direito a um recesso de feriado de 2, 3 dias, é mérito seu de ter passado em um concurso, estudado. (T7)
- (124) Isso eu falo sempre, uma coisa categoria. Você é de uma **categoria**, nós somos de outra. Isso aí está tudo **bem**, está tudo **claro**. O que não está tudo bem é o **trato**. Porque quando você vem trabalhar você sabe, seu trabalho é esse, você vai trabalhar essa carga horária, você vai ter essas atribuições. Então você **já vem sabendo** do que te espera. Agora o trato ser tão diferenciado, você ser tão **exigido**, você ser tão **cobrado**, isso daí é o que eu acho que faz muita diferença. (T8)

A questão do direito enquanto privilégio também pode ser percebida no enunciado 122. O funcionário não considera injusto que os servidores possuam os privilégios que os fazem ter direito a mais recessos de feriados, o que vai de encontro ao estudo de Camilo e Costa (2019), que perceberam que alguns funcionários queriam que os efetivos perdessem seus privilégios, ao invés de querer que os terceirizados tivessem mais direitos.

Nos enunciados 122 a 124, os funcionários ressaltam que sabem de suas condições de trabalho a partir do momento em que são contratados. Portanto, não podem exigir ou reclamar nenhum direito que não estivesse previsto. Inclusive, no enunciado 123, o funcionário T7 afirma a questão da carga horária que é cumprida em conformidade com o recebimento de seu salário. Por essa razão, quaisquer vantagens adicionais são vistas como positivas, tanto por ele quanto por T10. Ademais, o enunciado 123 é permeado por um intradiscorso meritocrático, em que o funcionário se inferioriza, afirmando que os efetivos possuem mais mérito por terem estudado e sido aprovados no concurso.

Já no enunciado 124, a funcionária reconhece a diferença de categorias, afirmando que essa questão não é o principal ponto que faz com que os terceirizados se sintam menosprezados diante das diferenças que existem entre direitos e deveres. Ela também reafirma a questão da carga horária, assim como nos enunciados 54 e 55. No entanto, apesar das negociações serem feitas antes mesmo da contratação, momento em que os funcionários ficam cientes de suas atividades, ao adentrar na instituição, a cobrança sobre os terceirizados se torna mais elevada, o que faz com que a questão dos direitos e deveres seja vista com uma percepção de injustiça dentro do *campus* UFV – Florestal.

Por esse motivo, levando em conta a dedicação dos terceirizados dentro do *campus*, ainda que haja a percepção e consciência da diferença de classes, os terceirizados muitas vezes se mostram injustiçados e discriminados com tais diferenciações nos direitos e deveres. Essa percepção, amiúde, é decorrente do entendimento de que todos estão ali com o mesmo objetivo, que é o melhor para a instituição. Portanto, os direitos deveriam ser similares, considerando a similaridade do empenho na realização do trabalho diário.

(125) Na mesma hora que eu me sinto **inferior** nessa situação, penso assim “a dor de perder alguém foi a **mesma** dor dele, por que eu não tenho mesmo **direito**?” Na mesma hora me vem um flash e fala assim: "Mas ele **estudou e fez por onde** chegar esse ponto" então se tem uma diferença, teve um **preço**. [...] Aí na mesma hora que eu me sinto **discriminada** em relação a isso, principalmente quando acontece alguma coisa assim de eu precisar, na mesma hora eu volto atrás. Então é uma explosão de sentimentos ali naquele momento. Finalizando, **querer não é poder**. Eu **queria** que fosse igual, mas na mesma hora eu **entendo** que não **pode** ser igual. (T14)

(126) A gente está prestando o serviço na **mesma condição** e não poder, de certa forma, participar dos mesmos direitos gera um pouco de um certo **desconforto**. E, não sei como que eu vou me referir a isso, mas realmente isso é algo que **chateia**, chega a chatear mesmo. Poxa, por que que nós também não podemos ter esse **direito, acesso** a esse direito também? Então isso realmente, de certa forma, também é **desconfortável** para a gente. Apesar de que a gente **entende** o processo, entende a toda a **situação**, mas de certa forma é desconfortável. (T9)

(127) Um feriado prolongado [...] já teve vezes que, por exemplo, os efetivos tiveram e a gente não teve. Mas são coisas **simples**, mas assim que eu acharia que poderia ter um nível **igualitário**. Eu acho que não é **diferente**. Há diferença do concursado pelo **mérito** de passar, essas coisas todas, mas quando a gente está trabalhando todo mundo tem o **mesmo objetivo**, que é o **melhor** para a instituição. [...] Fica meio assim **sem justificativa**. Por que os efetivos folgam e a gente não folga? Não querendo que **eles não folguem**, mas eu acho que poderia ser **igual**. (T11)

No enunciado 125, é possível perceber uma ambiguidade nos sentimentos de T14, que pode denotar uma inconsistência em sua identidade virtual e real, de acordo com os conceitos de Dubar (2005). No exemplo dado pela funcionária terceirizada, ela compara o período de

ausência do trabalho a que servidores têm direito no caso de luto por falecimento de familiar, com mais dias do que os terceirizados. Ao mesmo tempo que apresenta um discurso meritocrático, afirmando que servidores merecem ter mais direitos, pois pagaram o preço de se sacrificarem pela aprovação no concurso, ela também utiliza a palavra “discriminada” para definir como se sente diante de tais diferenciações. Frente a tal ambiguidade, pode-se inferir que a funcionária vive num processo de transações objetivas e subjetivas, buscando adaptar sua realidade de forma que seu sentimento de inferiorização seja minimizado através do discurso meritocrático.

Da mesma forma, o funcionário diz que entende o processo que faz com que os efetivos tenham acesso a alguns direitos, conforme enunciado 126. No entanto, o terceirizado T9 afirma que a situação de desigualdade lhe gera um pouco de desconforto e chateação, palavras que remetem a tristeza e incômodo, o que pode desmotivar os funcionários. Esses sentimentos são gerados pelo fato de o funcionário considerar que todos estão no *campus* prestando o serviço nas mesmas condições, ou seja, com o mesmo esforço de ambas as classes.

O funcionário T11 também se sente injustiçado com a falta de acesso a alguns direitos que os servidores efetivos possuem, pelo mesmo motivo de acreditar que todos trabalham visando a um objetivo em comum e que o esforço que dedicam pelo *campus* é similar entre todas as classes. Embora considere uma questão simples, para ele não há “justificativa” haver tais tipos de diferença, o que demonstra uma característica de identidade profissional que não está de acordo com sua realidade atual (DUBAR, 2005). Mesmo que em seu discurso também seja identificado o intradiscorso meritocrático, ele não é suficiente para justificar tais diferenças, pois o funcionário acredita que os direitos devem ser estendidos aos terceirizados. No enunciado 127, também é possível refutar os achados de Camilo e Costa (2019), pois mais uma vez nota-se que os funcionários não querem que os efetivos percam seus direitos, mas sim que todos tenham direitos igualitários.

(128) O funcionário público não tem **culpa** de ter os privilégios que ele tem, dele ter os direitos que ele tem, mas ele tem culpa de não cumprir os **deveres** dele. [...] E a justiça eu acho que ela não tinha que ser medida assim, era simplesmente que o terceirizado tivesse os direitos dele resguardados, o salário dele resguardado, o direito à saúde, o direito a faltar de trabalho porque ele está doente. Então é só ele resguardar o direito dele, não precisa nem comparar uma coisa com a outra. O que acontece é que um tem **direito demais** e o outro tem **dever demais**. Então aí dá essa diferença toda, é porque falta mesmo para um e faz **vista grossa** para o outro. Aí fica muito **discrepante** mesmo, não tem jeito. (T8)

(129) Tem muito ponto facultativo para servidor, às vezes precisa abater no banco de horas, muitas das vezes eu **nem sei** se eles **realmente** fazem isso. Mas no

nosso caso, às vezes a gente não tem esses pontos facultativos, ou, se tem, é mediante algum **desconto** na **remuneração** ou no vale alimentação, o que **prejudica** a gente certa forma. (T15)

A partir da leitura do enunciado 128, podem-se destrinchar algumas informações importantes acerca da percepção de injustiça que os funcionários possuem frente às diferenças existentes entre direitos e deveres das classes trabalhadoras. Para a funcionária, as diferenças das categorias não são objetos de discussão, uma vez que elas são legais, fazendo com que não haja injustiça neste sentido. No entanto, ela afirma que os servidores fazem usufruto de seus direitos, porém não cumprem seus deveres da forma como deveriam, fazendo com que, assim, surja a percepção de injustiça. A terceirizada T8 destaca que os subcontratados terem seus direitos resguardados já seria suficiente, inferindo que pode haver situações em que os funcionários foram impedidos de usufruir de seus benefícios. Por fim, ela afirma que a classe terceirizada possui “deveres demais”, considerando as cobranças que são feitas sobre os terceirizados. Durante a entrevista, T8 cita um exemplo de que, se os servidores não realizam seu trabalho, as chefias não realizam a cobrança de forma efetiva, transferindo a tarefa para que os terceirizados a executem, uma vez que há mais mecanismos de fiscalização sobre a classe. Por isso, para ela, a “vista grossa” sobre o trabalho dos efetivos faz com que os funcionários terceirizados se sintam injustiçados dentro da universidade, metonímia que indica que as chefias ignoram algumas atitudes indevidas de servidores de forma deliberada.

Seguindo a mesma linha, a funcionária T15 relata no enunciado 129 que, mesmo quando os servidores possuem algum dever similar ao dos terceirizados, estes não são cumpridos. Ela cita exemplos em que, nos recessos de feriado, há desconto das horas do banco para servidores, denominados pontos facultativos. No entanto, mesmo nestas situações, as cobranças não seriam feitas da forma como deveria, fazendo com que as horas não sejam descontadas do banco dos servidores. Em contrapartida, com a fiscalização intensa, quando os terceirizados podem usufruir de algum benefício de recesso de feriado, além de se submeterem ao desconto de banco de horas, o dia não trabalhado é descontado de sua remuneração ou do vale-alimentação. Diante dessas circunstâncias, a funcionária se sente “prejudicada”, o que faz com que o benefício não seja visto de forma totalmente positiva, considerando as diferenças que existem em comparação com o efetivo.

(130) Ao mesmo tempo que eu entendo que é uma **relação diferente**, eu acho meio **sacanagem**, sabe? Está todo mundo ali fazendo a mesma coisa, não é a mesma função na carteira, mas é meio que é a **mesma função** no final das contas (T3)

(131) Eu acho que **deveria ser igual**, né? Assim, porque a gente está na **mesma área** trabalhando e tudo. **Poderia ser igual**. (T2)

Nos enunciados 130 e 131, a percepção de injustiça também aparece de forma discreta. A ideia de que os trabalhadores estão na mesma área dos efetivos, muitas vezes exercendo funções similares, faz com que os terceirizados pensem que poderia haver mais justiça no acesso aos direitos. No enunciado 130, a funcionária T3 utiliza a palavra “sacanagem”, palavra que possui etimologia derivada de “sacana”. Por isso, subentende-se que ela se sinta sacaneada ou ludibriada diante de tais diferenciações.

(132) Tem sim, **várias** diferenças [...] a questão do feriado, tem a questão também do horário de trabalho, que para o servidor eu acho mais **flexível**. Apesar de eles baterem ponto, mas há uma **flexibilidade** [...] você tem que justificar para o seu chefe, para o diretor, para a empresa, para o gestor e para o fiscal, porque você esqueceu de bater ponto. Uai, então assim, sabe? (T6)

(133) Mas a questão de direitos e deveres é só mesmo uma certa **liberdade** de escolha, vamos dizer assim. O efetivo, ele marca as férias aquele mês que ele acha que seria **bom para ele**. Já o terceirizado, a empresa determina a data que é **bom para ela**. [...] Quando o terceirizado ele faz a **hora**, ele tem um prazo limite [...] para tirar essas horas. "Ah, você não pode acumular mais do que tantas horas". E nesse período que é essa carência que eu tenho de tirar, eu não tenho opção de: "ah não, eu vou deixar essa hora aqui, porque lá naquele dia eu tenho algum compromisso". Não. Você tem esse prazo **determinado**. Já o efetivo tem essa **liberdade**. (T10)

A diferença de direitos e deveres foi vista como uma questão de liberdade nos enunciados 132 e 133. A funcionária T6, por exemplo, compara no enunciado 132 o fato de ambas as classes realizarem o registro de ponto biométrico para controle do trabalho, desconsiderando, neste caso, a classe dos docentes, que não realiza tal registro. Diante disso, ela considera que os técnicos administrativos do *campus* possuem maior flexibilidade, devido à facilidade de controle de horas e abonos. Em seu exemplo, ela menciona a rigidez da fiscalização, fazendo com que o simples fato de esquecer um registro de ponto exija o aval de aproximadamente cinco pessoas envolvidas com fiscalização e cargos de chefias do *campus*.

Já o funcionário T10 utiliza explicitamente no enunciado 133 a seleção lexical “liberdade”, sugerindo que o terceirizando se sente aprisionado diante das diferenças de direitos e deveres. Segundo ele, o efetivo teria mais liberdade para agendar férias e usufruir de seu banco de horas, de acordo com suas conveniências pessoais. No entanto, o terceirizado fica de mãos atadas nestas situações. Além de possuir um limite de banco de horas, que é estabelecido em edital pela instituição, o funcionário tem um prazo para gastá-las, impossibilitando uma programação de vida a longo prazo. Da mesma forma, suas férias não são definidas de acordo com seus planos familiares, mas sempre observando o melhor para a empresa na qual atua.

- (134) Há ocasiões em que a gente sente que há essa **diferenciação**, entendeu? Há casos que é **notório**, certas situações. A **mesma** situação com efetivo e com terceirizado, elas têm **dimensões** bem diferentes (T11)
- (135) É diferente, é **diferente**. Uma coisa que é para um servidor, não é para um terceirizado. Isso fica muito **claro**. (T15)
- (136) **Desconforto** de ter menos **direitos**, de ser às vezes até **coagido** em certas atividades por um funcionário, porque ele se sente **superior** pela condição financeira, por ele estar **estabilizado**. (T9)
- (137) Mas, na época, assim "ah, eu tenho mais **direito** por eu ser efetivo". Mas acho que isso aí naquele momento te causa às vezes uma certa... mas nunca me deixou **abalar** não, sabe? Até mesmo porque, apesar de qualquer coisa, todo mundo é conhecido, a cidade é pequena. Então assim, foram **casos isolados**. (T10)

Alguns funcionários terceirizados relataram que a diferença de direitos e deveres vai além de situações corriqueiras do dia a dia, mas influenciam até seus modos de agir. O funcionário T11, por exemplo, diz no enunciado 134 que a diferença é nítida em alguns casos, pois situações similares possuem “dimensões” diferentes entre efetivos e terceirizados. Neste discurso, ele sugere que o terceirizado não pode errar, pois pode ser punido com a demissão, enquanto o efetivo não teria a mesma penalização. Ou seja, mais uma vez a questão da estabilidade entra em evidência e faz com que o terceirizado precise viver em constante insegurança. Em consonância com tal discurso, T15 afirma no enunciado 135 que as diferenças ficam claras, pois as mesmas circunstâncias são tratadas de forma diferente entre servidores e terceirizados.

A estabilidade também foi um fato que fez T9 se sentir “coagido” no trabalho, pois alguns servidores consideravam que possuíam mais direitos do que ele pelo fato de ser estável na função. A palavra “coagido”, escolhida em seu discurso, mostra que o funcionário pode ter se sentido acuado em algum momento durante a realização do seu trabalho, pois foi inferiorizado por um servidor. O entrevistado também considera que o efetivo pode se sentir superior pelo fato de possuir uma renda maior, o que caracterizaria um intradiscurso capitalista, no qual as pessoas são classificadas pelo nível de capital que possuem.

No enunciado 137, é possível perceber um silenciamento do funcionário T10 acerca de seus sentimentos diante da situação na qual efetivos explicitamente lhe disseram que possuíam mais direitos por estarem estabilizados na função, lhe inferiorizando. Subentende-se pelo seu discurso que o fato de a cidade ser pequena faz com que seja necessária uma espécie de política diante de tais situações, pois todos são conhecidos. Por isso, ele nunca se deixou “abalar” diante dos “casos isolados” que ocorreram.

- (138) A gente fica meio **triste**, meio **abalado**. Porque, eu acho assim, que a instituição que a gente trabalha, a gente dedica a **todo tempo**. E eu achava mais que **justo**, se vai parar tudo, a gente também tinha que parar. Aí nessa questão sempre foi bem **chato**, essa questão do feriado aí. (T4)
- (139) É exatamente isso que eu falei, meio que **desvalorizada**. Às vezes até **humilhada**. Porque eu penso, sei lá, tem muita **desigualdade** nessa questão, sabe? A gente está aqui, todo mundo exercendo as **mesmas funções** e tem essa desigualdade. (T13)
- (140) Sim. Com certeza absoluta. Siiiiim! [...] eu **não acho justo**, porque eu acho que a prestação do trabalho tem que ter o **mesmo esforço** de ambos. Então eu não acho justo ter um **benefício** para uma classe e para outra que presta o trabalho para o mesmo órgão ter diferenciação. [...] bate na tecla de "**você não faz parte** disso aqui". Porque é **diferente**. (T15)

Os sentimentos de inferiorização dos funcionários terceirizados frente às diferenciações de direitos e deveres estão mais explícitos nos enunciados 138 a 140. A funcionária T4, por exemplo, ressalta que fica “triste” e “abalada”. Tais sentimentos são muito negativos, pois, ao mesmo tempo que a tristeza garante um sofrimento ao terceirizado, estar abalado significa desestruturar-se emocionalmente diante de alguma situação. Por isso, a terceirizada considera a diferenciação de liberação de trabalhadores no recesso de feriado como uma situação “chata”, pois acha injusto, levando em conta sua dedicação constante ao trabalho.

No enunciado 139, a terceirizada utiliza as palavras “desvalorizada” e “humilhada” para descrever o que sente perante as diferenças do dia a dia. A partir deste discurso, subentende-se que a funcionária não se sente reconhecida pelo seu trabalho, pois o seu valor é menor diante de situações similares, quando comparada aos servidores. Além disso, há também uma percepção de injustiça ao citar a palavra “desigualdade”, na qual sugere que todos estão ali trabalhando de igual para igual, mas nem todos usufruem dos benefícios. O uso da seleção lexical “humilhada” destaca ainda como ela se sente inferiorizada dentro da instituição.

Quando questionada se percebia diferenças entre direitos e deveres de terceirizados e efetivos, a funcionária T15, conforme enunciado 140, fez questão de evidenciar em seu discurso, sem titubear, que sim. Ela ainda elevou o tom de voz para gritar “siiiiiiim”, mostrando sua indignação com essa questão. Além de ressaltar sua percepção de injustiça perante tais desigualdades, tendo em vista o esforço equiparado durante a realização do trabalho, a funcionária ainda demonstra uma identidade de exclusão (DUBAR, 2005; BRITO; MARRA; CARRIERI, 2012), ao relatar que tais situações fazem com que ela não se sinta parte da instituição na qual atua.

A identidade de exclusão, conforme os conceitos de Dubar (2005) e que foi encontrada nos estudos de Brito, Marra e Carrieri (2012), foi percebida também durante a análise de dados deste trabalho, pois esteve presente em alguns discursos dos funcionários terceirizados. Em primeiro lugar, é importante ressaltar o enunciado 141, que diz respeito ao entendimento da funcionária T8 acerca do reconhecimento do trabalho dos funcionários terceirizados em toda a Universidade Federal de Viçosa.

(141) Acho que o maior problema é você não ser **visto**. Isso é uma coisa que **dói**. [...] **Raramente** a gente é visto. [...] quando as pessoas elogiam, agradecem, o nome da gente não aparece, nunca apareceu. A sensação que você tem é que no finalzinho alguém fala "oh, agradeço os terceirizados". Sabe quando dá uma **cochichadinha** assim? Mas você não é visto, isso não adianta. (T8)

De acordo com o discurso da funcionária, presente no enunciado 141, os funcionários se sentem excluídos da instituição porque não têm seu trabalho reconhecido. Segundo ela, esta falta de visibilidade “dói”. Diante desta seleção lexical, nota-se a profunda mágoa da terceirizada por não ter seu trabalho elogiado, ou mesmo que alguém a agradeça por fazê-lo. Ela cita que, em alguns eventos, alguns servidores são citados nominalmente pelos dirigentes que compõem a mesa de autoridades, mas os terceirizados recebem um agradecimento genérico, destinado à classe de forma integral. Além disso, o fato de escolher o neologismo “cochichadinha”, sugerindo um cochicho, ou seja, um sussurro de agradecimento, ela demonstra quão insignificantes tais elogios são para a classe.

Corroborando o que foi dito, o trabalho dos funcionários terceirizados foi reconhecido pela reitoria da universidade no evento de inauguração ocorrido no dia 28/06/2021 no *campus* UFV - Florestal e anotado em diário de campo. Em seu discurso de agradecimento, que foi proferido ao vivo de forma pública e está disponível no Canal da UFV no Youtube, o reitor da universidade utilizou as seguintes palavras para se referir aos terceirizados.

Servidores terceirizados, que tem colaborado muito com nossa instituição. Essa também é uma questão que a gente faz desde o início, os servidores terceirizados têm os **mesmos direitos** que todos nós técnicos e docentes temos em nossa instituição. Eu sempre disse a eles, nós não temos como aumentar salário de ninguém, mas tratá-los de maneira **digna** é uma obrigação de todos nós. Porque **sem os servidores terceirizados dificilmente nós conseguiríamos cumprir a nossa missão**. Então, por isso, eles sempre têm da nossa parte o mais profundo **respeito**. E nós procuramos tratá-los com **dignidade**. Simplesmente isso. E por isso a gente consegue ter uma equipe tão **motivada** e tão articulada em prol da universidade. (DIÁRIO DE CAMPO, 28/06/2021)

Em tal pronunciamento, o reitor da universidade deixa clara sua gratidão e percepção de importância dos funcionários terceirizados da instituição. Inclusive, ele utiliza a expressão

“servidores terceirizados”, demonstrando uma mesclagem de nomenclaturas que denota a confusão que existe no dia a dia institucional com tantas classes trabalhadoras reunidas. O reitor ainda afirma que todos têm os “mesmos direitos” dentro da universidade, embora ao longo desta seção se tenha percebido o contrário. O discurso exalta a necessidade de “respeito” e tratamento com “dignidade”, o que pode soar como um alerta para os servidores que não o fazem. Ao afirmar que “procura” tratar todos de forma digna, subentende-se que isso ainda não é uma realidade. Por fim, o pronunciamento ressalta que o tratamento digno garante a motivação da equipe. Contudo, foi possível perceber no decorrer desta dissertação que há uma desmotivação proveniente do sentimento de inferiorização dos funcionários terceirizados.

Além deste discurso no evento, uma das fiscais de contrato relatou durante as entrevistas que acredita que a integração entre efetivos e terceirizados é positiva. Essa ideia também foi descrita ao longo desta seção, na qual os funcionários e efetivos declararam os vínculos de amizade que possuem dentro de seus setores de trabalho. Para a servidora, conforme enunciado 142, a forma como os funcionários são tratados seria um motivador para a instauração de um sentimento de pertencimento dentro da universidade.

(142) Mas eu acho que no nosso *campus* os terceirizados a gente tem uma **integração** muito boa. Tem **amizade**, tem um encontro, **cafezinho**, quando podíamos ter um cafezinho ainda. Então acho que o **tratamento** que eles recebem nesse nosso *campus*, acho que faz dar esse sentimento de **fazer parte** da UFV – *campus* Florestal, de ter esse **carinho** mesmo, **pertencimento**. (F1)

Apesar dessa percepção externa, nota-se que há um sentimento oposto oriundo de alguns funcionários terceirizados, que ocorre de forma explícita em seus discursos. Apesar de haver um bom tratamento direcionado pela maioria de seus colegas de trabalho, tanto efetivos quanto terceirizados, diante de todos os tipos de diferenciação às quais os funcionários estão submetidos, tal sentimento fica ofuscado. Foi possível perceber uma identidade de exclusão discriminada de forma explícita nas entrevistas, pois eles não se sentem parte do ambiente institucional em que trabalham (DUBAR, 2005; BRITO; MARRA; CARRIERI, 2012).

(143) Te coloca lá num **balaió** lá, entendeu? Aí agradeceu tanto você que tá ali ralando desde seis horas da manhã à meia-noite, quanto os terceirizados que tão em casa dormindo. Não tem uma coisa **direcionada**, isso aí nunca teve. Olha, **valorização** não existe, o **reconhecimento** não existe. Isso aí não adianta você esperar. [...] Então, para resumir isso, o terceirizado ele é **invisível**. (T8)

Embora tenha havido o reconhecimento dado pelo gestor máximo da instituição no dia 28/06, o pronunciamento se encaixa no que foi dito por T8 no enunciado 143. De acordo com a funcionária, os terceirizados são agraciados no discurso de forma generalizada,

desconsiderando os méritos individuais para que cada evento ocorra. Subentende-se no seu discurso que ela acredita que os funcionários não são conhecidos pelo nome, mas sim como posto de trabalho, fato que faz ela considerar que sejam “invisíveis” dentro da universidade. A invisibilidade dos terceirizados foi percebida por Lara *et al.* (2020), fazendo com que o enunciado 143 vá ao encontro das conclusões do trabalho, corroborando a teoria.

- (144) É um pouco **estranho**. Às vezes dá uma sensação de que a gente **não faz parte do campus**. Apesar de estar aqui, de atuar diretamente, deixa bem **claro** isso, que a gente é **contratada por outra empresa**. Às vezes eu tenho até **receio**, uma vez eu perguntei para CHEFIA se eu podia falar que eu era funcionária daqui por causa dessa **dúvida**. No meu **currículo** não está que eu sou funcionária da Universidade. [...] E, apesar de ser uma terceirizada, tenho dedicação e faço meu trabalho bem como se eu fosse uma servidora. É isso. (T15)
- (145) Porque a gente faz o melhor dentro da função da gente também. Então eu acho que não seria nem uma coisa incomum se eles dessem para a gente as **mesmas condições** nesse sentido. **Ser visto como um membro da instituição** como todos, em vez de ter essa parte assim, "ah, é efetivo", "ah, é terceirizado". Eu acho que essas palavras podiam até serem **deixadas de usar**. "Ah, você é terceirizado?". Não, eu sou funcionário aqui da universidade (T11)
- (146) Gera um certo **incômodo** de uma forma para o empregado, porque a gente não se sente tão, vamos dizer assim, ligados à Universidade, ao *Campus*. Parece que nós apenas estamos ali por um período, por um momento, e não se cria **vínculos** entre o funcionário terceirizado e a universidade. E acaba a gente não... a gente considera que aquela oportunidade, aquele momento de prestação de trabalho, ela se torna um pouco, vamos dizer assim, **desvinculada**. (T9)

O enunciado 144 demonstra a estranheza que a funcionária sente diante de tantas diferenciações. Ela relata uma situação em que precisou questionar sua chefia se ela era funcionária do *campus* ou não, tendo em vista não ser contratada diretamente pela universidade. Tal discurso mostra como o sentimento de não fazer parte exclui os funcionários do pleno ambiente de trabalho no qual atuam que, no caso, é o *campus* UFV – Florestal. A funcionária T15 ainda relata sua dedicação com o *campus*, pois afirma que trabalha com o mesmo afinho de uma servidora efetiva.

O funcionário T11 também relata que dá o seu melhor pela instituição no enunciado 145. Por isso, acredita que seria plausível receber os mesmos direitos, que, para ele, seria “ser visto como um membro da instituição”. Diante de tal expressão, é possível perceber que o terceirizado se sente excluído da instituição a qual atua. Para ele, sequer as nomenclaturas dos cargos deveriam ser utilizadas, pois acredita que elas seriam também uma forma de segregação. O mesmo ocorre no enunciado 146, no qual o funcionário se sente desvinculado do *campus*, o que causa um sentimento interno negativo de incômodo.

- (147) Eu sinto um pouco, sei lá, terceirização parece que deixa a gente um pouco **desvalorizada**, sabe? Eu me sinto um **pouco desvalorizada**. Mas, sim, tenho muita **gratidão**, por estar aqui, pela experiência, pelo conhecimento que eu estou adquirindo. E gosto muito de trabalhar aqui, mesmo me sentindo **desvalorizada**, eu gosto trabalho, gosto das minhas rotinas. (T13)
- (148) Então, eu acho, não sei, mas se eu não tivesse essa história de vida com aqui, eu acho que **eu não sentiria parte**. Eu acho que o terceirizado ele não **consegue** sentir parte, porque a própria universidade, a própria **cultura**, não **deixa** ele ser parte. [...] Eu me sinto parte, não por trabalhar aqui. Eu me sinto parte por todo um processo e eu ainda trabalho aqui. Então o fato de eu trabalhar pode fortalecer isso, mas se eu só trabalhasse, **não sentiria parte não**. (T8)

O enunciado 147 foi extraído da entrevista de T13 após a pergunta da representação do *campus* em sua vida. Nota-se que a representação, para ela, significa desvalorização. Ao passo em que possui gratidão e demonstra apreciar suas tarefas e rotinas, a primeira palavra que lhe veio à cabeça foi “desvalorizada”. Por isso, infere-se que ela não se sentiria parte do *campus* UFV – Florestal, pois a instituição lhe desvaloriza enquanto pessoa e profissional.

Por fim, no enunciado 148 a terceirizada T8 lembra que existe uma história de vida prévia com a universidade, conforme foi explícito em diversos discursos nos tópicos 4.1.1 e 4.1.2 deste trabalho. Ela acredita que o sentimento de fazer parte é oriundo de tal história de vínculo com o *campus* UFV – Florestal, pois somente o vínculo trabalhista não lhe garante o pertencimento. A funcionária afirma ainda que o funcionário não “consegue” se sentir parte, ou seja, por mais que ele queira, a “cultura” que existe impede o sentimento. Subentende-se que a cultura à qual se refere seja a de discriminação para com os funcionários terceirizados, oriunda de servidores efetivos.

Finalizando esta seção, além de ser possível corroborar o que foi dito por Dubar (2005) e Brito, Marra e Carrieri (2012) acerca da identidade de exclusão, tendo em vista a discriminação à qual os terceirizados são submetidos, deve-se também evidenciar as demais diferenças percebidas ao longo do tópico. Os funcionários terceirizados e efetivos se assemelham na forma como são tratados pela maioria da comunidade acadêmica e na realização do trabalho, no caso de funções análogas ou similares, pois foi percebida uma distribuição equalizada em grande parte dos discursos. Ademais, o tratamento no dia a dia de trabalho se assemelha para a maioria dos entrevistados, sem distinção de classe trabalhadora, conforme foi demonstrada a relação de amizade entre todos, sendo comparada a uma segunda família em alguns casos.

Já as diferenças puderam ser percebidas no tratamento direcionado por alguns servidores, que faz com que haja um sentimento de inferioridade arraigado no âmago dos

funcionários terceirizados. O tratamento diferenciado gera uma ideia de discriminação, simplesmente pelo fato de tais pessoas não serem efetivas. Subentende-se uma ideia de superioridade advinda de servidores, principalmente da classe de docentes. As diferenças mais explícitas foram de direitos e deveres, embora a maioria dos funcionários terceirizados sequer possuam conhecimento amplo acerca de tais informações.

Na próxima seção, será abordada a questão das características burocráticas presentes no dia a dia de trabalho, tanto dos funcionários terceirizados quanto dos gestores e fiscais de contrato de terceirização de mão de obra. A partir das semelhanças e diferenças que puderam ser vislumbradas ao longo desta seção, as características burocráticas irão nos expor as rotinas e procedimentos do dia a dia que fazem com que haja certa rigidez no controle da terceirização.

4.4. CARACTERÍSTICAS BUROCRÁTICAS

O objetivo principal deste trabalho foi compreender a identidade profissional dos indivíduos terceirizados sob a ótica da burocracia presente na Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal. Sendo assim, nesta seção serão abordadas as características burocráticas presentes na atuação dos terceirizados, mas principalmente na atuação dos gestores e fiscais de contrato de terceirização de mão de obra, que é um dos objetivos específicos desta dissertação, que auxiliará no alcance ao objetivo geral.

As características burocráticas estão presentes na rotina de trabalho do dia a dia dos terceirizados e dos gestores e fiscais de contrato; na forma como são determinadas as funções dos funcionários; e no processo de avaliação do trabalho que existe no dia a dia, realizado pelos servidores que atuam como fiscais. Diante do contato com tais características, é possível perceber inseguranças advindas dos terceirizados e um medo oriundo do trabalho dos efetivos, conforme será possível observar ao longo desta seção.

Primeiramente, tratando um pouco das rotinas de trabalho executadas pelos trabalhadores da universidade, iniciando-se pelos funcionários terceirizados, nota-se uma constância no discurso dos entrevistados, relatando funções básicas pré-definidas no edital de licitação. Diante de tal questionamento, aparentemente a burocracia é percebida de forma positiva, visto que os requisitos formais pré-estabelecidos seriam seguidos na prática sem prejuízo para os funcionários e para as atividades esperadas pela universidade.

- (149) Eu considero que eu faço serviço administrativo aqui também. Basicamente. É, **tranquilo**. [...] eu faço vários documentos administrativos. Faço a parte de recepção, atendo telefone, faço agenda. (T13)
- (150) É um serviço muito **tranquilo**. O serviço praticamente com poucas viagens de dormir. E mesmo quando dorme também é viagem perto. Tranquilo, muito tranquilo mesmo o serviço aqui. (T5)
- (151) Demanda de serviços e essas coisas de escritório mesmo, atendimento. É bem **tranquilo** aqui. (T16)

De acordo com os enunciados 149 a 151, que possui discurso de uma recepcionista, um motorista e uma contínua, nota-se que eles consideram o serviço “tranquilo”. Dentro das atribuições previstas em edital, as funções enumeradas estão totalmente de acordo com o previsto. Ao afirmar que as funções realizadas são “tranquilas”, pode-se inferir que os funcionários não consideram o trabalho desafiador e que não há muitas demandas de tarefas no dia a dia que exigem exímio esforço de trabalho.

- (152) A rotina nossa é chegar às 6. No **normal**, a gente limpa os pavilhões e depois a gente costuma **fazer os setores**. Mas, como não está tendo aula, a gente já está entrando direto em setores. (T4)
- (153) É manutenção de *campus*, então faço muito a parte de construção. Então, auxiliando pedreiro, auxiliando **outras funções**, entregas de materiais de construção. Depois também auxiliando pintor, serralheria. (T9)
- (154) Tudo que se refere a escritório, a secretariado, a recepcionar e a informar, orientar, isso é o dia todo. Como a gente trabalha numa escola, então tem muito essa parte, da orientação, do acolhimento [...] É difícil até organizar essa fala, de tão **aleatório** que é, e até o que eu gosto é isso, é essa **falta de rotina**, porque você não tem uma rotina. (T8)

O enunciado 152 nos demonstra uma rotina bem delineada e definida. A funcionária T14, que atua como servente de limpeza, mostra que possui uma organização prévia dos setores nos quais atuará durante o seu dia. Como “normal” ela define o período pré-pandêmico, no qual havia a limpeza diária das salas de aula. Com a ausência de estudantes na instituição de forma presencial, o trabalho tem se limitado à limpeza dos setores de trabalho que estão em atividade *in loco*.

Embora os enunciados 153 e 154 abarquem funções que também estão previstas em edital, quando questionados sobre a rotina do dia a dia os funcionários demonstraram uma falta de linearidade na descrição das atividades. Apesar de T9 atuar cobrindo férias de outros funcionários, suas atividades anteriores também eram voltadas para o auxílio de todo o setor de manutenção de *campus*, compreendendo diversas atividades. Da mesma forma, o enunciado 6 nos mostra uma falta de rotina diária, principalmente pela imprevisibilidade de demandas que acontecem no dia a dia. A funcionária T8 utiliza a seleção lexical “aleatório”, demonstrando

que não há como saber suas atividades do dia a dia de antemão. Essa falta de hábitos no trabalho pode ser compreendida como uma característica de utilização da mão de obra terceirizada, que deve estar ali para suprir as diversas demandas que aparecerem dentro da universidade, funcionando como um “quebra-galho” diante de qualquer situação.

(155) A gente trabalha com jardinagem. A gente é, bem dizer, **quase uns serviços gerais**. A **maioria** é jardinagem mesmo. (T2)

(156) Pegamos serviço às 7, temos o intervalo da hora de almoço, vamos até as 17 e contribuir com o *campus* tanto na área interna aqui do *campus*, quanto viagem, quanto **outras coisas** que a gente pode ajudar a gente faz. (T7)

(157) A nossa função é olhar as câmeras. Vigiar essa área toda aqui e ficar com a responsabilidade de chaves. [...] E, na medida do possível do que a gente sabe informar, a gente informa para eles, mesmo não sendo às vezes uma coisa que é de portaria. **Sabendo informar a gente informa** para eles. (T1)

A característica de utilizar a mão de obra terceirizada não somente para as atividades para as quais são contratados também pode ser visualizada nos enunciados 155 e 156. Embora não considere que seja desviado de função, o funcionário T2 deixa implícito no enunciado 155 que apenas a “maioria” de seu serviço é de jardinagem. Em outros momentos, ele atua como “serviços gerais”, auxiliando onde houver necessidade de trabalho dentro da universidade. Da mesma forma, no enunciado 156, além dos serviços de motorista, são destacadas “outras coisas” que os funcionários podem auxiliar durante o dia a dia, deixando implícito que são funções não previstas em contrato. Seguindo essa mesma linha, no enunciado 157, é possível notar que a funcionária se mostra disposta a ser prestativa dentro do seu local de trabalho, fornecendo informações que extrapolam os conhecimentos que seu cargo lhe proporciona.

Isso aponta que a burocracia clássica (WEBER, 1978) não é seguida à risca, uma vez que há uma flexibilidade na execução das atividades, frente ao trabalho prescrito. A partir desse contexto, podem-se analisar a atuação e rotina dos trabalhadores terceirizados do *campus* UFV – Florestal, dentro do contexto burocrático, da seguinte forma: primeiro, as disfunções da burocracia propostas por Merton (1970) não foram visualizadas nestes discursos, tendo em vista que os funcionários terceirizados, apesar de conviverem num ambiente público regido por princípios burocráticos, não atuam de forma enrijecida em suas atividades, demonstrando flexibilidade; segundo, subentende-se que os terceirizados, com a falta de estabilidade que possuem, quando comparados aos servidores efetivos, submetem-se a condições mais precárias, sob o risco de serem demitidos (BARBOSA, 2010; BRITO; MARRA; CARRIERI, 2012).

(158) Não, **a gente faz muito mais. Muito mais**. [...] Sinceramente eu nem fico pensando muito nisso, senão dá um pouco de **tristeza**, sabe? Realmente o que eu

faço e se eu faço a **mais**, eu faço pelo meu gosto e pelo meu **carinho** pelo *campus* e pelas **pessoas** que trabalham comigo. (T15)

(159) **Além**. A menos nunca. Executo sim e além delas. [...] **Aqui executa muito além do que está previsto**. [...] Eu sei que eu faço coisa que deveria ser ela. (T8)

(160) Eu acho que no começo, **antes da pandemia**, eu até exercia assim igualzinho ao que estava no edital. Mas em virtude da pandemia e da **alta demanda** que tem surgido, eu acredito que eu venho fazendo, **desempenhando tarefas que não deveriam ser minhas**. (T13)

Os discursos mostram que há execução de funções além daquelas previstas inicialmente no edital de licitação, documento no qual são descritas as funções que devem ser realizadas por cada posto. De acordo com alguns relatos, descritos com veemência durante o discurso, o trabalho excede aquilo para o qual são pagos para fazer. Nos enunciados 158 e 159, as funcionárias destacam que realizam funções além do previsto e utilizam o advérbio de intensidade “muito”, expondo que possuem uma clara consciência de sua atuação.

Já no enunciado 160, a funcionária atribui suas funções exacerbadas à pandemia, relatando o surgimento de uma alta demanda de atividades. No entanto, fica implícito em seu discurso que ela tem desempenhado tarefas que não são de sua responsabilidade pelo fato de os servidores efetivos do setor estarem em trabalho remoto e não estarem atuando da forma como deveria, repassando suas atividades para T13. Além disso, com a falta da presença dos servidores efetivos que fiscalizam o trabalho dos terceirizados, a fiscalização fica comprometida, uma vez que, conforme Marinho *et al.* (2018), a fiscalização deve ser feita *in loco*.

(161) Às vezes eu acho que é **um pouco além**, porque eu mexo em todos os sistemas da Universidade, **senão eu não consigo trabalhar**. E é uma coisa que eu acho que **eu não posso fazer**, como está **escrito** lá. [...] Mas ao mesmo tempo faço coisas simples. Não é nada que **extrapola**. (T3)

(162) Eu até gostaria de fazer **mais coisas**. Mas **eu não posso**, porque tem a **limitação** de não ser servidora. Muitos acessos a sistemas, processo, devem ser feitos por servidores que tem o acesso, que tem matrícula, essas coisas. Então eu acabo ficando com as funções mais **básicas**. [...] eu acredito que se não tivesse essa diferenciação, talvez eu **poderia fazer mais coisas pela Universidade**. (T15)

A burocracia também é responsável por limitar a ação de alguns funcionários terceirizados. Teoricamente, alguns cargos não devem possuir acesso aos sistemas internos da universidade, devido ao sigilo e à exclusividade de acesso de servidores, tendo em vista a responsabilização de suas ações. No entanto, de acordo com o enunciado 161, sem tais acessos ela não consegue exercer suas tarefas diárias, o que precisa ser flexibilizado no dia a dia de trabalho real. A funcionária ainda tenta amenizar seu discurso, afirmando que as funções que

realizam são “simples” e não “extrapolam”, demonstrando certa preocupação em seu discurso em não parecer que as pessoas abusam de seu trabalho.

A funcionária T15 demonstra em seu discurso um sentimento de inferioridade e menosprezo, pelo fato de não poder realizar mais funções do que realiza. Embora tenha vontade, as limitações que o cargo oferece acabam por determiná-la a apenas “funções mais básicas”, que denotam que o trabalho não a desafia intelectualmente. Diante do enunciado 162, é possível perceber que a funcionária não recebe a sobrecarga da mesma forma que T3 relata no enunciado 161, mas gostaria, pois, assim, sentir-se-ia mais importante por poder “fazer mais coisas pela Universidade”. Afinal, executar mais funções seria um sinal de que confiam em seu trabalho, e o reconhecimento das atividades realizadas faz com que o funcionário se sinta valorizado (SILVA; GARCIA, 2018).

Embora os discursos soem como um *feedback* positivo, de que os terceirizados realizam funções além das previstas em edital e contrato de bom grado, é possível perceber um medo diante do clima institucional que reitera o risco da demissão. Os enunciados são permeados de seleções lexicais que sugerem o quanto a falta de estabilidade é presente na vida de tais funcionários.

- (163) Terceirizado, ou você trabalha, ou você é **demitido**, porque tem **200** pessoas querendo estar no seu lugar. [...] Você tem que ter **cuidado** com o que você fala. [...] Porque, se pessoa x reclamar de mim, eu posso não ter feito nada para ela, ela pode achar que eu **pisquei** errado para ela, se ela reclamar de mim, **tchau** para mim. E talvez a gente estava discutindo por ela não estar fazendo uma coisa e ela irritou. E assim, ela não vai ter problema nenhum, eu vou ser a prejudicada. (T3)
- (164) Nosso trabalho é feito, é muito exigido de nós, a gente não pode errar, a gente não pode **falhar**, a gente não pode deixar para **amanhã**. "Ah, tem um tanto que quer seu lugar. Ah, tem mais de **mil** que mandou currículo. Ah, se não tá fazendo **manda embora**". A gente não pode faltar de serviço, a gente não pode adoecer, você não pode nada. (T8)
- (165) A não ser que vocês cometam algo **muito grave**, para vocês serem **dispensados**. A gente não. A gente às vezes por uma **pequena** coisa, ninguém tem que te **justificar**, eu simplesmente como empresa não te quero mais trabalhando para mim e pronto, eu te mando embora. (T12)
- (166) A punição do terceirizado, acho que é até pela facilidade. Você tem algum terceirizado lá, a gente **troca**. Estou falando no extremo, claro que tem um processo de diálogo, entender as coisas, situações, mas é **troca**. Agora o efetivo não é assim, é complexo, sabe como é que é. E tem hora que não leva para frente porque vai dar um **desgaste** grande, talvez **não leva a nada**. (T11)

O clima de medo de demissão institucionalizado e a sobrecarga dos funcionários terceirizados podem ser percebidos nos discursos presentes nos enunciados 163 a 166. No enunciado 163, por exemplo, a funcionária diz que há cerca de “200” pessoas querendo sua

vaga de emprego. Esta narrativa mostra uma intensa presença do intradiscurso capitalista e do nível de desemprego do país, no qual há muitas pessoas aguardando por uma oportunidade de trabalho. Por isso, a funcionária demonstra que até mesmo precisa se atentar ao seu modo de falar com os efetivos, para que seu emprego não seja prejudicado por isso. Ao dizer que se “pisca” errado para um efetivo, que não estava cumprindo sua função da forma como deveria, ela pode ser demitida, revela a fragilidade do vínculo de trabalho que possui e como há a normalização do sentimento de instabilidade dos trabalhadores terceirizados do *campus* UFV – Florestal.

Da mesma forma, no enunciado 164, a funcionária T8 também ressaltou intradisursos que ouviu ao longo de sua trajetória na universidade. O fato de ouvir que mais de mil candidatas mandaram currículo e que eles podem ser mandados embora, caso não façam o que o *campus* demanda, reitera a pressão à qual os terceirizados estão submetidos. Ademais, ela sublinha a pressão que sente, pois não é lhe dada a oportunidade de errar ou ter um dia ruim. É preciso manter uma produtividade constante, sem erros e sob o iminente risco de demissão.

No enunciado 165, da mesma forma que no enunciado 163, pode ser percebido um sentimento de injustiça advindo dos terceirizados, que acreditam que os efetivos não são tratados da mesma forma diante de situações similares. No caso de T3, mesmo estando certa em determinada situação, o poder que os efetivos emanam fariam com que ela fosse demitida; já no caso de T11, ele acredita que uma situação que causaria demissão para um terceirizado “não levaria a nada” para um efetivo, devido ao desgaste burocrático e político que uma ação como essa teria para os envolvidos.

(167) A coisa era muito mais **humanizada**, mas de um tempo para cá está declarado isso mesmo. E a gente parou de ter **nome**, porque até então todo mundo tinha um nome. E aí junta tudo, eu acho muito difícil falar de uma coisa isolada, sabe? Junta tudo. Você começou a ser, tipo, "Você tá aqui, dá graças a Deus ein, você pode ser mandado embora". Isso a gente escuta o dia todo. Então assim, eu não sei o que pretendem com essa **pressão**, sabe? Porque eu acho que a gente sabe muito bem o lugar que é da gente. Isso é uma frase que nem deveria ser falada. Se você trabalha aqui, esse lugar é seu. (T8)

O enunciado 167 nos mostra como essa pressão em cima dos funcionários terceirizados, causada pelo clima institucional, pode influenciar de forma negativa. A funcionária acredita que a falta de personalização no trato com os indivíduos, decorrente da burocracia clássica (WEBER, 1978), faz com que as pessoas nem sejam tratadas pelo próprio nome, mas sim como um posto de trabalho. Esta característica reitera o sentimento de invisibilidade trazido pelos funcionários na seção anterior, em decorrência da impessoalidade com a qual são tratados.

Embora seja uma obrigação do serviço público lidar desta forma com todos os contratos de mão de obra terceirizada, seguindo o princípio da impessoalidade e não praticando ingerência, nota-se uma influência desta na identidade dos funcionários.

Ao entrevistar os gestores e fiscais de contrato terceirizado, tais características foram repetidas. Observa-se que os servidores efetivos possuem um discurso muito pragmático, que se volta para a desumanização das relações afetivas no ambiente de trabalho. Embora na seção anterior tenha sido percebido que os servidores acreditam que os terceirizados sejam tratados de forma igualitária por si próprios, nos enunciados a seguir é possível verificar que os fiscais e gestores de contrato possuem uma percepção de impessoalidade nas relações.

- (168) É como se o funcionário para a gente não **existisse**, a gente não está contratando o funcionário, a gente está contratando o serviço. A gente é **orientado**, vamos dizer assim, a não pensar no funcionário como pessoa, mas sim como um **posto** de serviço. [...] eu não consigo enxergar, por exemplo, "ah, o funcionário não é um ser humano. Funcionário é um funcionário". Não, ele está ali. Então não tem como tratar "ah, esse aqui é só um posto de serviço", né? **Não tem jeito.** (F8)
- (169) O **posto** de trabalho. Fica muito **materialista** o negócio, né? Você não tem o lado humano que a gente consegue trabalhar com aquele nosso servidor que é efetivo. (F7)
- (170) Sobre a pessoalização ali do serviço. [...] Porque às vezes eles são tratados, na minha percepção, como uma pessoa só, sabe? Que não tem **especificidade**, não tem **sentimento**, não tem pessoalidade mesmo. (F6)
- (171) Eu não pago o salário dele, eu pago o **serviço prestado**. Então, eu preciso descontar aquilo ali na prestação de serviço. A empresa, ela não pode descontar dele, mas eu tenho que descontar na prestação de serviços. [...] nós temos a **diretriz**, que é uma contratação de serviço prestado, então se não foi prestado a gente não pode pagar. Porque ao mesmo tempo a gente precisa pensar que nós estamos gastando um **recurso público**. Não é o nosso recurso, que a gente pode decidir o que vai fazer com ele. (F4)

Nos enunciados 168 a 171, nota-se que os servidores possuem consciência da forma como devem agir diante da burocracia presente nos contratos de mão de obra terceirizada, seguindo os princípios burocráticos resumidos por Secchi (2009) em formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Os funcionários não devem ser vistos enquanto pessoas, mas sim enquanto postos de trabalho, que estão ali para cumprir a função para a qual foram contratados. É possível perceber um sentimento de desconforto dos servidores diante disso. No enunciado 169, F7 caracteriza tais ações como materialistas, ausentes de ação humana. Já no enunciado 168, F8 diz que é impossível seguir à risca as exigências burocráticas do sistema, pois, ao trabalhar de forma conjunta com os funcionários, a pessoalização é imperiosa. O

enunciado 170 confirma o que foi dito no enunciado 167, a respeito de que as pessoas pararam de ser tratadas pelo nome, mas sim pela categoria na qual atuam.

Já no enunciado 171, cujo discurso também possui um pouco do que foi dito no enunciado 168, diz respeito a uma “diretriz” a qual os fiscais e gestores de contrato estão submetidos, que se subentende tratar dos instrumentos legais que regem a terceirização e a administração pública de modo geral. De acordo com a gestora, que possui um posicionamento categórico acerca de seu dever enquanto servidora pública, não se pode pagar o serviço que não foi prestado. Ao longo da entrevista, F4 conta exemplos de servidores que querem estender certos direitos aos terceirizados, como é o caso de uma licença ou atestado médico. Há uma confusão, pois alguns fiscais acreditam que devem abonar o dia de trabalho do terceirizado nestes casos ou em situações similares, mas, como a contratação se dá pelo serviço prestado, e não pelo funcionário, isso acaba gerando um conflito de ideias. A servidora cumpre seu papel e não efetiva o pagamento para a empresa nestes casos. Ou seja, a empresa paga o funcionário, mas a universidade não paga a empresa por aquele dia. Por isso, há uma pressão institucionalizada sobre os terceirizados, que foi relatada também no enunciado 164, que faz com que os direitos ao trabalhador previstos na lei sejam suprimidos, visando à maximização do lucro. Cabe ressaltar que o preço determinado na licitação é feito através de uma planilha de cálculo em que consta o valor a ser pago diante de possíveis ausências, compreendendo todos os custos inerentes ao contrato.

É possível notar uma insatisfação nos discursos expostos, que é interessante analisar à luz dos estudos de Bresser-Pereira (1998), Paes de Paula (2005), Sechi (2009) e Merton (1970). De acordo com os estudos evidenciados no referencial teórico deste trabalho, a burocracia está presente na administração pública brasileira, fato que tem se tentado mudar ao longo dos anos. A burocracia promove a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Com a administração pública gerencial, busca-se reduzir as disfunções que tais características da burocracia exercem no dia a dia do trabalho. No entanto, a impessoalidade permanece, o que pode fazer com que o serviço público seja prejudicado, uma vez que sua principal missão é social, isto é, voltada para a sociedade de modo geral. Com o corpo de funcionários cada vez maior e estes cada vez mais insatisfeitos, o público usuário da instituição pode sofrer com o atendimento prestado.

- (172) Só que a empresa ficar com um funcionário em casa, pagando ele e não recebendo pelo serviço, também **penaliza** essa empresa. Então é uma coisa que você tem que olhar os **três** lados. (F8)
- (173) E eu falei até com o pessoal da empresa que eu fico até com receio do pessoal vir trabalhar doente por conta disso. [...] Porque a partir do momento que você começa a descontar da empresa, a empresa vai ter que arrumar um jeito de **cortar esse custo**. Então é uma situação muito complicada e é uma coisa que pode atrapalhar o setor inteiro. (F5)

A servidora F8 ressaltava a dificuldade de se pensar de forma totalmente pragmática, seguindo na totalidade os preceitos da burocracia clássica. Ela vislumbra a situação de se visualizar os contratos apenas como prestação de serviço, descontando da empresa os dias que os funcionários faltam por motivos legais, com uma percepção de injustiça. Por isso, ela precisa agir de forma mediadora entre os três envolvidos: universidade, contratante; empresa, contratada; e funcionário terceirizado, prestador do serviço. Embora tenha esse pensamento, a economia de recursos é o principal motor do pensamento funcionalista dos fiscais e gestores de contrato.

No enunciado 173, o servidor F5 relata situações em seu setor de trabalho nas quais os funcionários estavam com medo de faltar ao serviço em casos de confirmação ou suspeitas de contaminação com o vírus Covid-19, devido ao receio de perderem o emprego ou terem descontos em sua remuneração pela ausência ao trabalho. Por ser um vírus que ocasionou uma pandemia mundial, seu grau de contágio é muito alto, e, caso os funcionários fossem trabalhar presencialmente, poderiam contaminar outros funcionários, causando um problema generalizado no setor. Por isso, há a percepção de que os terceirizados não possuem seus direitos garantidos, pois o fato de a contratante descontar os valores dos serviços que não foram prestados pela contratada faz com que haja uma pressão tácita nos funcionários para que não faltem ao trabalho, mesmo em situações que lhe são de direito, conforme a lei.

- (174) Esse gerenciamento em nível nacional dos serviços de terceirização das instituições federais, do serviço público em geral, eu acredito que vai seguir as regras do Ministério do planejamento, Ministério da economia, visando **economicidade** e execução do trabalho que precisa ser feito. (F7)
- (175) E hoje em dia também, alguns dos novos contratos [...] puxam muito para a questão de **economia** mesmo nas contratações. Não pensam muito na **motivação** dos funcionários. Aí, por exemplo, **queda** de salário, igual ocorreu, **desmotiva** muito, a gente acaba... muitos saem do serviço, porque vão procurar oportunidade melhor. (F8)
- (176) Se eu vou fazer um contrato novo qual que é a tendência? Eu pego o que já era executado antes e vou licitar, sem fazer um estudo de fato. Será que aqueles postos ali são suficientes? Será que eu posso **reduzir** aqueles postos? [...] eu acho que o que nós precisamos é pensar com mais **economia** e **eficiência**. [...] Não que eu não me importe com as pessoas, de jeito nenhum, eu morro de **dó**, eu me

importo, eu sei que tem famílias ali por trás. Mas quando eu penso dessa forma, eu estou exercendo a profissão, eu estou exercendo o cargo público que eu fui contratada. (F4)

(177) Mas o efetivo, se você ver, ele vai ganhar um pouco mais. Mas ele está realmente saindo mais caro? Ele não está? Está gerando uma **economia** para o governo? Às vezes não. Às vezes a empresa está saindo até mais cara. [...] A terceirização está barateando mesmo? **A gente não sabe**. Eu não tenho essa informação agora. (F2)

A exposição das seleções lexicais voltadas para o pensamento econômico esteve presente nos quatro enunciados. Há o entendimento de que a terceirização existe por questões econômicas, e, por isso, deve-se visar ao máximo de economia possível. Além da ideia de economia, a terceirização é imperiosa devido à extinção dos concursos para diversos cargos públicos. No enunciado 174, o pensamento fica claro neste sentido, pois se entende esta medida como generalizada para o serviço público federal, cabendo aos servidores se adaptarem e fiscalizarem dentro das regras pré-estabelecidas.

No enunciado 175, subentende-se que a servidora acredita que olhar somente para a questão econômica não garante bons resultados para a administração pública. Segundo ela, mencionando a redução de salários que ocorreu na contratação de um novo contrato terceirizado, que substituiu um contrato anterior que foi encerrado, é um fator que desmotiva os funcionários. Afinal, eles estão atuando dentro do *campus* com determinada remuneração, mas a troca de empresas pode ocasionar redução ou aumento do salário, pois cada uma possui critérios próprios de definição de valores a serem pagos. Em seu discurso, infere-se que os funcionários mais capacitados não permanecem na instituição.

Já no enunciado 176, o pensamento mais pragmático de F4, voltado para os princípios da administração pública, principalmente os da economia e eficiência, se confirmam na sua ideia de planejamento da contratação. A servidora afirma que, com as mudanças que ocorrem ao longo do tempo, os contratos devem ser revisados constantemente, na busca de sempre reduzir os postos de trabalho. Diante de tal afirmativa, a gestora demonstra que compreende que exista um lado social por trás dos empregos que a universidade proporciona, pois há muitas famílias que dependem da renda oriunda de seus trabalhos enquanto terceirizados. Ela utiliza a palavra “dó” para demonstrar seu sentimento, palavra que significa que ela sente pena de todos os terceirizados que são demitidos, colocando-os em uma percepção de vulnerabilidade aos seus olhos. Apesar disso, ela reprime o sentimento para exercer sua função seguindo a legalidade na maior conformidade possível.

Em contrapartida, o enunciado 177 questiona a ideia de economicidade que existe em cima dos contratos terceirizados. O fiscal de contrato sugere que há um consenso geral de que a terceirização traz economia para o serviço público, mas até o momento nenhum dado lhe foi apresentado. Subentende-se que F2 acredita que nem sempre um salário mais baixo é sinal de economia, pois há outros critérios a serem analisados. Os estudos são controversos acerca deste tema, pois os mais funcionalistas veem sinais de economia de recursos, enquanto os mais humanistas veem perdas no trabalho prestado pela administração pública, sendo representados, principalmente, num extremo por Bresser-Pereira (1998) e no outro por Paes de Paula (2005), entre outros autores.

Para finalizar a primeira fase de características burocráticas, serão analisadas as rotinas de trabalho executadas pelos gestores e fiscais de contrato, conforme as entrevistas realizadas. Nota-se que as funções realizadas pelos servidores estão em conformidade com aquelas discriminadas no item 4 desta dissertação, na qual cada um dos fiscais possui um papel determinante no processo de gestão de contrato.

- (178) A fiscalização é mais no **final** do mês, a questão do ponto. O cumprimento da carga horária de 44h semanais, que a servidora atua. E a **qualidade** do serviço que ela foi contratada para prestar. (F7)
- (179) Está bem **incluído** nas rotinas ali, não é uma coisa que eu vou parar para fazer: "nossa, agora vou fiscalizar". [...] E a questão da folha de ponto também. (F6)
- (180) É uma coisa que você tem que no dia a dia ter um acompanhamento direto dos dados mesmo. Agora, na execução de mão de obra, acho que é mais tranquilo quando você tem, também, funcionários que não são **problemáticos**. (F1)
- (181) No atual contrato, a **única** responsabilidade que eu tenho é assinar o ponto do funcionário comprovando que ele trabalhou. (F3)

Nos enunciados 178 a 181, têm-se as rotinas de acordo com a percepção dos fiscais setoriais entrevistados. É possível perceber que suas funções estão relacionadas a acompanhar o dia a dia de trabalho dos terceirizados, de forma quase inerente às suas funções de servidor no local de atuação. A questão da folha de ponto foi muito mencionada, tida por F3, por exemplo, como sua única obrigação, subentendendo-se que a principal responsabilidade dos fiscais setoriais seria acompanhar a assiduidade do funcionário, levando em conta a proximidade de atuação que possuem no dia a dia. Ademais, cabe ressaltar a seleção “problemático” no enunciado 180, na qual a funcionária infere que seu trabalho no dia a dia é fácil, pois a funcionária fiscalizada não falta muito ao trabalho. Percebe-se que os procedimentos são muito burocráticos, pois a servidora se sente aliviada diante de tal

comportamento da terceirizada que, por sua vez, se sente acuada de faltar ao trabalho mesmo em situações que lhe são de direito.

(182) Aquele **relatório mensal** que a gente tem que preencher, que é o relatório de fiscalização de contrato. [...] No **dia a dia** a gente observa se o que está nesses relatórios se realmente eles tão executando. [...] Você preenche o relatório mensal, mas é todo dia você está vendo se o pessoal está chegando no horário, se não uniformizados (F2)

(183) A gente **acompanha** o serviço prestado. [...] E a gente também tem contato com o pessoal do escritório da empresa, mas não é uma coisa que é todo dia. (F5)

Os fiscais técnicos possuem um acompanhamento diário bem similar ao dos fiscais setoriais. No entanto, são os fiscais técnicos os responsáveis pelo preenchimento do relatório de fiscalização de contrato, de acordo com as informações de sua própria observação ou de observação dos fiscais setoriais. O trabalho também é realizado no dia a dia, acompanhado através da realização do trabalho no setor. O fiscal técnico também é o responsável pelo contato com a empresa em relação a questões de execução e planejamento do trabalho, férias, ausências, entre outros.

(184) É uma rotina que não é fácil, é **tumultuada**. [...] Se a gente for olhar apenas em questão ao serviço prestado, ao processo de pagamento em si daquele mês, até que é tranquilo. Mas a questão é que sempre tem outras coisas, então sempre tem uma demanda diferente. [...] É uma rotina **dinâmica**, cada dia uma coisa diferente, mas é muito gostosa. Eu **gosto** muito de trabalhar nessa área. (F4)

(185) O fiscal é a parte mais técnica de acompanhamento e a gestão ela é mais **administrativa**. Então eu mexo muito com a parte de reequilíbrio de contrato, repactuação [...] renovação, prorrogação. [...] E abrir processo de pagamento, mais a parte da gestão de análise mesmo de documentos mesmo, questão fiscal, trabalhista, para ver se as empresas tão cumprindo todas as obrigações para com os funcionários, para evitar justamente questão... por exemplo, processo judicial trabalhista, nesses contratos de mão de obra exclusiva **dá muito problema**. [...] Eu **gosto** de trabalhar com isso. (F8)

Por fim, os fiscais administrativos e gestores do *campus* demonstraram nuances de prazer e sofrimento no trabalho. Apesar de ser uma rotina “tumultuada” e trabalhosa, ambos se mostraram realizados de trabalhar com a gestão de contratos. Em seus discursos, fica explícito o sentimento de orgulho de si mesmos que possuem por proporcionarem economia para a instituição, ao mesmo tempo que garantem a execução dos direitos dos funcionários terceirizados. As entrevistas também foram permeadas por uma espécie de medo, pelo fato de ser um processo dinâmico que requer conhecimento sobre diversos assuntos legais, o que muitas vezes é difícil para os servidores. Além disso, no enunciado 35, a funcionária diz que processos judiciais trabalhistas dão muito problema, se referindo ao fato de a universidade, enquanto contratante, possuir responsabilidade subsidiária diante de quaisquer omissões. Por isso, o

trabalho dos gestores é permeado de preocupações e medo, conforme demonstra seus discursos, mas ao mesmo tempo lhes garante prazer saber que contribuem para que estes problemas sejam minimizados dentro da instituição.

Diante do exposto até o momento nesta seção, pode-se ter uma ideia das características burocráticas presentes na execução do trabalho no dia a dia, tanto dos terceirizados quanto dos gestores e fiscais de contrato. Foi possível notar que a forma de agir dos funcionários é moldada pelas inseguranças causadas pela terceirização, enquanto a ação dos servidores é permeada pelo pragmatismo imposto pelos princípios da administração pública. As rotinas de trabalho, embora burocráticas, são tranquilas para ambas as partes.

A segunda percepção de características burocráticas presentes nos processos de contratação de mão de obra terceirizada está na determinação das funções realizadas pelos funcionários. A maioria da distribuição de tarefas é feita pelas chefias dos setores, que muitas vezes são os próprios fiscais de contrato. Desta forma, a figura do preposto, funcionário da empresa terceirizada que seria responsável pelo acompanhamento dos subcontratados, não foi percebida nos discursos dos entrevistados. De acordo com Marinho *et al.* (2018), o preposto seria a pessoa a quem o fiscal de contrato iria se reportar, diante de qualquer problema durante a execução do serviço. Além da determinação da função feita pelos efetivos, foi notada também uma certa independência dos terceirizados sobre o serviço que deve ser executado.

- (186) Como eu estou há mais tempo, hoje eu já consigo ter uma visão mais ampla do que eu tenho que fazer, então nem sempre tudo que eu vou fazer eu peço **permissão**. (T6)
- (187) Eu acho que, em virtude do tempo passando, a maioria das coisas eu já tenho **autonomia** de estar fazendo. Então, ao chegar, automaticamente eu vou desenrolando. (T13)
- (188) Não tem essa pessoa que direciona. Algumas coisas **naturalmente**, elas vão se direcionar. (T8)
- (189) A maioria a gente **já sabe** que é a jardinagem é nossa, a gente vem e faz. (T2)
- (190) Eu já tenho uma **escala** semanal, eu já sei o meu trajeto semanal. Só quando surge alguma coisa que ele fala para a gente na parte da manhã, "não vai ser assim, vai ser de outra forma". (T14)

Nos breves enunciados 186 a 190, é possível perceber que alguns funcionários entrevistados sentem que não há uma determinação de funções explícita, mas sim tácita, a qual é vista que ocorre de forma natural. Nos enunciados 186 e 187, fica implícita a ideia de que os funcionários de escritório foram ganhando confiança dos efetivos com o passar do tempo, o que lhes garantiu maior “autonomia” de realização do trabalho. Já nos enunciados 189 e 190, que

tratam dos cargos de jardinagem e servente de limpeza, existe uma predefinição de escala e locais de trabalho, que foi estabelecida pelo fiscal de contrato. Esse funcionamento em escala também foi destacado pelos motoristas entrevistados, sendo que o revezamento também é definido pelo fiscal e chefe do setor.

(191) Geralmente quando assina a carteira eles passam para a gente um descritivo que tem todas as funções. Eles passam um **papelzinho** para a gente. (T1)

(192) As orientações **básicas** e as **principais**, eles me deram sim essa orientação. Por meios eletrônicos, mas sim. (T12)

Apenas duas entrevistadas, ambas do contrato de portaria, afirmaram que a empresa terceirizada possuiu uma ação mais participativa dentro da determinação de funções. Apesar do chefe e fiscal acompanhar o trabalho no dia a dia e repassar as informações internas, a empresa deu suporte na instrução dos funcionários acerca das funções previstas no contrato. Não é algo recorrente, mas o fato de a empresa repassar instruções no início do contrato já mostra uma participação maior do que nos demais casos.

(193) A empresa não participa diretamente dentro da visão das funções, da realização do trabalho em si. Ela apenas **fornece** o funcionário, deixa o funcionário à disposição da universidade, e ela não interfere nessa questão do trabalho em si. Ela apenas faz a parte burocrática, vamos dizer assim, dos pagamentos e da parte trabalhista. Ela não envolve na questão de como está sendo as funções, o que está sendo realizado. Ela só **disponibiliza** o funcionário. (T9)

A maioria dos entrevistados demonstrou uma percepção similar ao representado por T9 no enunciado 193. Para o funcionário, a empresa apenas fornece o funcionário, sem participar do acompanhamento periódico do trabalho realizado. Nem mesmo um treinamento prévio com os funcionários explicando as políticas da empresa foi ofertado. Muitos sequer conversaram com representantes da empresa pessoalmente no momento da contratação, pois os trâmites foram realizados por telefone ou aplicativos de mensagens para celular.

Portanto, como as funções são determinadas pelos fiscais ou pelas chefias dos setores, que na maioria das vezes são as mesmas pessoas, os terceirizados veem os efetivos como suas chefias superiores, embora esse vínculo não exista de forma oficial. Como há uma percepção de relação de chefia entre os efetivos e os terceirizados, acaba-se por institucionalizar a hierarquia informal entre as classes (BARBOSA, 2010; COSTA, 2017).

(194) Na verdade, eu tenho um chefe de setor [...] que é **meu** chefe. (T10)

(195) Eu acho meio **confuso**. Eu não tenho onde ir. [...] Eu fico um pouco **perdida**. Com a chefia mesmo, quem é a minha **chefia**? (T3)

(196) Quando eu preciso conversar com ele é como **meu** chefe. (T12)

É possível perceber que os entrevistados utilizam o pronome pessoal “meu”, atribuindo as chefias dos setores da universidade às suas próprias. No enunciado 194, a funcionária se mostra perdida por não saber quem é sua chefia: seria alguém da empresa, que ela sequer conhece, ou seria a servidora chefe do setor no qual atua, mas que não possui vínculo profissional? Como foi visto ao longo deste trabalho que as empresas não possuem uma participação ativa na vida dos funcionários terceirizados entrevistados, especialmente através da figura do preposto (MARINHO *et al.*, 2018) as pessoas acabam incorporando os elementos do local no qual atuam às suas vidas, que, no caso, é o *campus* UFV – Florestal. Além disso, as relações ficam permeadas de pessoalidade, uma vez que há uma reciprocidade deste tratamento pelos servidores que fiscalizam e gerem os contratos terceirizados.

- (197) O que o DIRETOR fez? Ele escutou. O que o DIRETOR fez? Desligou os computadores, me colocou no carro e me levou até lá. E chegando lá ele falou "o que você precisar a gente está aqui". [...] Muito legal. E fora disso já tive outras situações, que eu tive esse **aconchego** aqui dentro do *campus*. [...] **Recíproco**. Se ele precisar de mim qualquer hora eu estarei aqui. [...] Eles fazem e a gente faz, **retribuindo**. (T4)
- (198) O que ele pode fazer também para **facilitar** às vezes para não **sobrecarregar** a gente, ele sempre busca fazer. Ele contribuindo com a gente, a gente sempre **contribuindo** com ele também. (T10)
- (199) Eu procuro não misturar uma coisa com a outra. Quando eu preciso conversar com ele é como meu chefe. (T12)
- (200) Tenho um relacionamento que é super profissional, mas tem esse outro que é uma coisa mais afetuosa, bem mais próxima, de **cuidar**, de se **preocupar**, de estar junto. Tanto é que nós temos um grupo no WhatsApp, separado do grupo aqui de trabalho, um grupo pequeno. (T8)

O enunciado 197 diz respeito a um caso relatado por T4 de um problema de saúde repentino enfrentado por um familiar durante o horário de trabalho. Segundo ela, um dos diretores do *campus* estava perto quando ela recebeu a ligação e a levou até o hospital, se colocando à disposição para quaisquer necessidades. Diante desta atitude de um servidor que atuava como dirigente do *campus*, a funcionária sente gratidão e possui um discurso de retribuição àqueles que lhe estendem a mão, marca do intradiscursos religioso-cristão. Em seu discurso, ela afirma que já lhe ligaram após o horário de 23h solicitando auxílio para realização de algum trabalho e ela se prontificou a ajudar, devido à gratidão que sente. Nos discursos, nota-se que, apesar de haver regras bem definidas, elas não são seguidas à risca na prática, caracterizando o personalismo, que, de acordo com Ramos (2008), é uma das características do modelo híbrido racional e patrimonialista da burocracia brasileira.

Os servidores confirmaram que determinam as funções dos terceirizados, quando questionados sobre as atribuições que lhes cabiam enquanto fiscais de contrato. Além disso, demonstraram que muitas vezes tomam decisões que deveriam ser da empresa terceirizada, pois é difícil desvincular a imagem de que o funcionário que está ali trabalhando diariamente ao seu lado não é um servidor da UFV.

- (201) Mas o **certo** é a pessoa entrar em contrato com o preposto, solicita lá, para aí ele te pedir, para você autorizar. O certo é esse, né? Acaba que aqui tem hora que alguém conversa com você, pede. (F2)
- (202) E também no geral **orientar** em relação ao trabalho prático. [...] E é estranho, porque às vezes a gente acha o tratamento **impessoal**. Apesar de que a gente ali, todo mundo saber quem é e não sei o quê, mas vai lá e reporta à empresa. E a empresa mesmo não tem tanto contato com os funcionários. Quem conhece a rotina do dia a dia, conhece a pessoa, é quem está trabalhando diretamente com ela. Eu acho que ter esse caminho universidade - empresa - e funcionário, talvez a **comunicação** não seja tão **eficiente**. (F6)
- (203) A gente sempre acompanha o serviço e aqui na UFV a gente tem um contato muito direto com os funcionários mesmo. É porque a gente não tem um **representante da empresa** aqui direto. Então a gente sempre passa o serviço **direto** para eles. (F5)

Nos enunciados 201 a 203, os servidores demonstram que o dia a dia do trabalho faz com que a comunicação e determinação de trabalho seja muito direta. No enunciado 202, F6 configura o trâmite burocrático de reportar à empresa acerca de quaisquer questões de funcionários terceirizados muito impessoal e ineficiente, pois a empresa sequer sabe a rotina do dia a dia daquela pessoa. A seleção lexical “certo” de F2 no enunciado 201 sugere que na realidade o que é feito é errado, mostrando que nem sempre as características burocráticas são seguidas à risca e as relações são permeadas de pessoalidade.

- (204) Eu vejo que ainda tem muita... eles **confundem** ser servidores da UFV e ser servidores da empresa que contratou. Muitos ainda têm essa confusão, ainda confundem essa situação. E acha que deveria ter os mesmos benefícios dos servidores. O que gera também, às vezes, uma frustração (F3)
- (205) Até uns três anos atrás, o pessoal terceirizado do *campus* não tinha muita essa noção de quem era mesmo o chefe, o patrão, o empregador. Então, havia muito essa **confusão** de papéis ali. [...] o funcionário terceirizado ele é **subordinado** à empresa onde ele trabalha. E os servidores públicos que atuam junto com ele estão ali para **gerenciar** o andamento do serviço. (F1)

A respeito ainda da determinação de funções, como se viu anteriormente, os funcionários terceirizados possuem um discurso que demonstra a confusão referente a suas chefias. Embora sejam contratados pela empresa terceirizada, muitos atribuem suas próprias chefias ao servidor que comanda o setor no qual atua diretamente. Essa relação é muito delicada e ambígua, pois o funcionário deve se submeter às determinações impostas pelo chefe do setor

e/ou fiscal do contrato. No entanto, a submissão não se refere a todos os quesitos na teoria dos contratos de mão de obra terceirizada.

Essa ambiguidade pode ser percebida também na percepção dos servidores. Embora saibam que não são chefes diretos dos funcionários, o fato de determinarem suas funções garante uma posição hierárquica diante deles. Além disso, conforme enunciados 204 e 205, há percepções diferentes entre os servidores acerca do pensamento dos terceirizados: enquanto F3 acredita que muitos os veem como chefias e, por isso, ficam frustrados quando não recebem o mesmo tratamento dispensado aos servidores efetivos, F1 acredita que atualmente essa visão está mais clara entre eles, principalmente após a IN n.º 05/2017 (BRASIL, 2017b). De acordo com o enunciado 205, a servidora acredita que, apesar dos fiscais gerenciarem o trabalho, os terceirizados saberiam que suas chefias fazem parte da empresa terceirizada. No entanto, a percepção dos terceirizados identificada foi diferente desta, mais compatível com os dizeres do enunciado 204.

(206) Os funcionários daqui todo mundo conhecem todo mundo. Então, quando dava problema [...] os funcionários entravam em contato **direto** com a gente. Porque, geralmente, o trâmite normal é os funcionários entrarem em contato com o **preposto** da empresa que está terceirizando-os para resolver e aí o preposto viria na gente para conversar. Mas, nesse caso, uma relação **boa**, de **confiança**, de falar o que está acontecendo, de pedir **orientação**. É **bacana** isso. (F8)

(207) Apesar não ser **legal**, às vezes você tenta **harmonizar** um pouco o ambiente de trabalho. [...] Por exemplo, uma das facilidades que eu vejo por ser cidade pequena é o seguinte: principalmente quando os terceirizados tem família, tem filho pequeno e tudo, adoeceu? A pessoa chega perto de você e fala, "infelizmente meu filho está doente, vou ter que ir lá. ". Aí você "não, vai lá, vai resolver isso aí". [...] Naquele momento você **não corta o ponto, entre aspas**. Mas você sabe que você pode contar com esse servidor a qualquer momento que você precisar. [...] É essa relação de **cumplicidade**, sem fazer nada **ilegal**. (F7)

Mais um enunciado que corrobora a ideia de vínculo que os terceirizados possuem é o 206. A gestora acredita que a relação é muito próxima, fazendo com que o contato seja direto, o que ela considera uma coisa “boa”, uma “confiança” que existe entre as pessoas que estão dentro da instituição. Diante deste pronunciamento, é possível perceber que a burocracia do sistema é burlada em alguns momentos, pois o trâmite correto nem sempre é seguido, levando em conta a personalidade presente nas relações.

Da mesma forma, no enunciado 207, é possível perceber um “jeitinho” que ocorre no dia a dia, o que o fiscal chama de “harmonizar” o ambiente de trabalho, possibilitado pelo fato de a cidade ser pequena e as pessoas se conhecerem de forma mais íntima. Há uma contradição no discurso, pois o servidor inicia o enunciado com “apesar de não ser legal”, afirmando que

sabe que tais atitudes não são compatíveis com a definição dos instrumentos contratuais, e finaliza com “sem fazer nada ilegal”, sugerindo que ele acredita que tais atitudes não deveriam ser consideradas como inapropriadas. O fato de não cortar o ponto ao liberar um funcionário terceirizado do trabalho, mostra como a burocracia é ajustada no dia a dia para que o trabalho seja executado. Ademais, a relação de cumplicidade é vista também pelo servidor, da mesma forma que foi visto no enunciado 197. Dessa forma, através dos enunciados, é possível corroborar os estudos de Paes de Paula (2005), que acredita que a alta exigência de impessoalidade faz com que surja o “jeitinho”, deixando os funcionários reféns de dirigentes ou fiscais de contrato, perpetuando as práticas clientelistas e patrimonialistas nos órgãos públicos.

(208) Às vezes ele sabe que está **errado**, mas ele tem medo de falar não e perder o emprego. Então assim, e eu imagino que o servidor, o terceirizado, ele **deve pisar muito em ovos, com medo**. (F4)

(209) A pessoa tem um **polimento** maior ali, um cuidado maior, para conversar, para pedir, para expor alguma ideia. É **diferente** sim. (F1)

É importante apresentar os enunciados 208 e 209, que estão diretamente relacionados com a determinação de funções realizada pelos efetivos. Primeiro, a gestora F4 acredita que os terceirizados realizam funções que sabem que não deveriam lhes ser atribuídas. No entanto, com o constante medo da demissão, isso não é questionado. A expressão “pisar em ovos” significa agir com cautela, dando a entender que existe uma linha tênue que mantém seu emprego, estando muito subordinado aos efetivos. Em segundo lugar, F1 afirma que os terceirizados ficam receosos perto dos fiscais, tendo em vista que são responsáveis pelo preenchimento do relatório mensal de fiscalização e assinatura da folha de ponto. O fato de considerar que há um “polimento” dos terceirizados em suas falas, sugere o medo dos funcionários diante daqueles que os avaliam.

Com a câmera desligada após a entrevista com F8, foi comentada a dificuldade dos funcionários em fazer home office durante a onda roxa da pandemia de Covid, tendo em vista que algumas atividades poderiam ser realizadas de forma remota, o que foi anotado em diário de campo. No entanto, os próprios gestores responsáveis não permitiram isso, para que não houvesse diferenciação entre pessoas que realizam a mesma função, ou até mesmo entre pessoas que ocupam cargos terceirizados diferentes na instituição. Isso causaria uma percepção de injustiça entre os funcionários. Esta decisão está muito atrelada aos procedimentos burocráticos

relacionados aos contratos terceirizados, que também impediram que os fiscais e gestores tivessem liberdade de ação durante a pandemia.

A última percepção de características burocráticas nos discursos dos terceirizados e dos fiscais está no processo de avaliação. É possível perceber que muitos funcionários se sentem avaliados de forma contínua, o que faz com que seja notada uma espécie de medo por estarem submetidos a um processo de avaliação constante. Além disso, somente a universidade participa do processo avaliativo, seguindo as exigências do contrato, não havendo participação da empresa sobre o controle de desempenho de seus funcionários.

- (210) Acho que eles próprios **aqui no prédio**, se tiver alguma reclamação, eles próprios eu acho que já avaliam a gente. Porque eles já comunicam para o superior nosso. Então o **CHEFE** e eles. (T1)
- (211) Ambos, tanto por parte do encarregado, o **gestor** ali que está fazendo a distribuição dos serviços, e tanto por parte daqueles que fazem essas ordens de serviços, os **responsáveis pelos setores**. (T9)
- (212) Na verdade, eu acho que no **dia a dia a gente está sendo avaliado**. [...] Até mesmo porque às vezes os **elogios** não chegam, mas as **reclamações** sim. Então acho que todo mundo é um pouco fiscal da gente. Mas o imediato mesmo seria meu **chefe**. (T10)

Nos enunciados 210 a 212, é possível perceber que os funcionários têm a percepção de que o chefe é quem possui a responsabilidade de realizar a avaliação efetiva dentro dos trâmites burocráticos do processo contratual. No entanto, as avaliações também são feitas pelos usuários, tanto dos prédios quanto dos serviços prestados. Diante de algum problema, as pessoas reportam ao fiscal do contrato, ou seja, há uma avaliação contínua.

- (213) Em momento algum teve **reclamação** de nenhum motorista. Então eu acho que a gente procura prestar um bom serviço. (T7)
- (214) Eu acho que nós motoristas somos avaliados por todo mundo que usufrui do nosso serviço. Não tem uma coisa específica. Por **todo mundo** que a gente sai, a gente é avaliado. Mas não tem uma coisa assim que a gente sabe falar diretamente, tal pessoa está olhando. [...] **Sempre estamos sendo observados**. (T11)
- (215) O motorista, toda viagem é uma **aventura**. Você não sabe o que vai vir pela frente, o que te espera no quilômetro a frente. Então, você está sendo avaliado pelo passageiro. Se caso o motorista fizer alguma coisa errada, uma ultrapassagem indevida que pode colocar a vida em risco do passageiro, ele está sendo notificado também por aquele passageiro. Então, em geral, **todo mundo do campus, todos os funcionários**. (T5)

Os demais motoristas entrevistados demonstraram um intradiscorso da classe nos enunciados 213 a 215. Há uma percepção de que sempre estão sendo avaliados por todos os usuários do serviço de transporte. Há também a ideia de que a avaliação é feita de forma tácita, não havendo uma forma explícita e institucionalizada de monitoramento do trabalho. O

intradiscurso é percebido de forma mais explícita no enunciado 215, pois o funcionário considera o serviço uma “aventura”, tendo em vista os riscos existentes no trânsito. Por isso, a forma como todos dirigem garante uma boa ou má avaliação dos usuários.

(216) Desde quando eu entrei aqui as pessoas falam assim e no decorrer dos dias eu fui reparando: a gente tem **um avaliador**, esse avaliador são **todos os setores**. A verdade é essa. Só que isso, essas palavras positivas ou negativas, se tiver, chegam até o nosso **líder**. Então, muitas vezes ele fala: “olha você teve elogios em tal setor”. Então isso, na verdade, a avaliação vem do nosso líder, mas depende por onde a gente passa. (T14)

(217) Olha, eu acredito que a avaliação da gente, como eu tenho muito tempo aqui no *campus*, quem faz avaliação são as próprias **pessoas** dentro do *campus*. Se você presta um bom serviço, você é **bem conceituada**. Agora se você não presta um bom serviço, aí o **probleminha** já é maior. [...] Nós temos o nosso **gestor**, então tudo é passado para ele: “a funcionária tal não está fazendo a faxina”. (T4)

A afirmação de que estão sendo avaliados a todo tempo deixa implícito que os funcionários terceirizados se sentem na obrigação de sempre estarem prestando um bom serviço, mantendo o ritmo de trabalho constante. É interessante a escolha de palavras de T14 no enunciado 216, pois ela considera seu avaliador como um “líder”, demonstrando mais uma vez a ideia de chefia que existe entre as classes. Além disso, no enunciado 217, a funcionária afirma que as pessoas que realizam um bom trabalho são “bem conceituadas”, ou seja, possuem uma posição de prestígio dentro da universidade.

(218) Olha, se avalia, essa avaliação **não chega** na gente. A gente nunca teve um retorno disso. Você pode escutar alguém falar, “ah, fulano de tal é bom de serviço” ou “isso não sei quem faz muito bem feito”, “passa para não sei quem, porque não sei quem tem conhecimento disso”. Mas isso aí a gente **escuta**. Agora, de chegar, de ter uma avaliação, nunca foi feito. (T8)

(219) Eu gostaria muito que eles dessem um **feedback** para a gente, para a gente saber os pontos que a gente pode melhorar. (T6)

(220) Eu que acredito que alguém deve em algum momento saber se eu me adequei, se eu estou conseguindo cumprir minhas tarefas direitinho. Eu acredito que avaliada eu vou ser, mas **ninguém me passou ainda**, tipo assim, “ah, vai ser determinada pessoa que vai te avaliar”. Isso daí eu ainda não sei. (T12)

A avaliação realizada de forma tácita é uma percepção, também, de T8, conforme enunciado 218. Ela afirma que há a ideia de que as pessoas são avaliadas nos corredores da instituição, tendo um status que é disseminado em conversas informais. No entanto, um processo avaliativo institucionalizado e formal não é feito, deixando subentendido que as exigências documentais são meramente protocolares.

Os enunciados 219 e 220 corroboram essa perspectiva, pois, enquanto a funcionária T6 se sente desamparada por não ter um *feedback*, nem do seu local de atuação, nem da empresa a qual atua, a funcionária T12 sequer sabe como será avaliada. Ela acredita que a instituição

realizará tal avaliação em algum momento, mas o processo ainda não é claro para ela. Ademais, essa falta do processo de avaliação corrobora a ideia de que a avaliação é feita informal e tacitamente.

Durante as entrevistas, apenas dois fiscais manifestaram a avaliação como uma das atividades que precisam cumprir no dia a dia do trabalho inerente à função. Os demais apenas citaram o acompanhamento do trabalho diário e o direcionamento das atividades a serem realizadas. Assim, subentende-se que o processo avaliativo adotado é mensal, de acordo com um apanhado geral de produtividade dos terceirizados dentro do período de um mês.

(221) Não depende só de mim avaliar que está bom ou que está ruim, tem **outras partes**, outras camadas de dentro do órgão que precisam avaliar isso também. É claro que assim, desde a instituição dessa IN 05, é um **aprendizado**. (F1)

(222) Não **onera** você fazer isso. Você vai gastar o quê? Uma hora para você preencher o formulário e avaliar. Porque na realidade o trabalho é **diário**. Você está vendo isso todo dia. Você vê quem está no **horário**, que é **tudo** que você olha. Você preenche o relatório mensal, mas é todo dia você está vendo se o pessoal está chegando no horário, se estão uniformizados. (F2)

Nos enunciados 221 e 222, há duas opiniões contrastantes acerca da avaliação. Enquanto no enunciado 221 a servidora utiliza o artifício discursivo da transferência de responsabilidade, afirmando que há outras instâncias que também devem analisar o funcionário, no enunciado 222 tem-se um servidor que acredita que o processo avaliativo seja muito simples, inerente à sua função de chefe. A fiscal F1 deixa implícito que não existe um processo avaliativo consolidado, devido à falta de pessoal efetivo para acompanhar o trabalho dos terceirizados e por ainda considerar os novos instrumentos legais como um “aprendizado”. Em contrapartida, F2 acredita que não é necessário pessoal para isso, pois o próprio chefe do setor consegue fazer a avaliação conforme direciona e acompanha o dia a dia de trabalho, tendo somente que preencher o relatório mensal num único dia do mês, o que ele considera que não “onera” o servidor. É interessante ressaltar o que F2 acredita ser avaliação, pois ele menciona que o “horário” é “tudo” que ele precisa avaliar, apesar de mencionar a questão dos uniformes depois. Com este enunciado, o servidor desconsidera critérios como polidez, eficiência, produtividade, entre outros.

Para finalizar esta seção, é importante trazer alguns elementos identificados nas entrevistas com os gestores e fiscais de contrato acerca da percepção de burocracia diante das funções realizadas, previstas na legislação e nos instrumentos contratuais. Apesar de muitos considerarem positiva, devido à segurança que o servidor passa a ter em suas ações, a percepção

sobre a legislação que rege a fiscalização de contratos é altamente burocrática, principalmente na formalização documental exigida pela burocracia clássica (WEBER, 1978).

- (223) **Facilitou** muito para os fiscais também essa atuação. Porque com os instrumentos que as instruções normativas nos oferecem, eu acho que a fiscalização ficou mais fácil. Ela é **trabalhosa** no sentido documental e tudo mais. Mas o acompanhamento e registro das ocorrências positivas e negativas ficou mais fácil, ficou mais **claro**. (F1)
- (224) Eu acho muito **burocrático**, muita coisa. E **difícil** muita coisa. E fica mais complicado, mas eu não acho **rígido** não. Tem que ter essa **proteção** muito mesmo com o funcionário, porque a gente vê muito caso de empresa que aproveita muito e o funcionário não sabe. [...] é muito burocrático, muita responsabilidade em questão da legislação. Então tem que ficar bem atento com o que faz para depois não voltar essa responsabilidade em cima da gente. Então, dá um pouco de **medo** de assumir muita coisa. (F8)
- (225) Às vezes tem uma cobrança bem **rigorosa** em cima desse tipo de fiscalização, em cima do contrato. Eu não sei qual que é o teor disso em relação ao contrato de fato, ou se tem que ser dessa forma mesmo, ou se é um **capricho** que é muito grande da universidade para com este tipo serviço. Mas, na minha visão, excluindo a Lei, eu acho que é muito **rigoroso**, talvez mais que o **normal**. (F6)
- (226) Eu acho que a IN 5 veio para **nortear** o servidor, **ajudar**. [...] Então eu vejo que a legislação **ajudou** muito. Mas eu também vejo que é muito **burocrático** a questão da gestão. É muito **difícil**. E a instituição tem que ter servidores especificamente para trabalhar com isso, porque são tantos detalhes, tantas coisas para olhar, que a instituição tem que ter funcionários para isso, para **gerir**. (F3)

Conforme os enunciados 223 a 226, os servidores acreditam que a legislação mais rigorosa, principalmente considerando a IN 05/2017 (BRASIL, 2017b), “facilitou”, “ajudou” e auxiliou a “nortear” e “proteger” o servidor. São palavras que denotam um acolhimento das pessoas, que se sentem mais confiantes para realizarem seu trabalho com os procedimentos burocráticos formalizados, que dão respaldo às suas ações. Em contrapartida, os procedimentos são considerados burocráticos, palavra que no discurso denota as disfunções da burocracia (MERTON, 1970). O excesso de documentação é considerado trabalhoso e difícil, pois devem ser observados diversos critérios. Inclusive, no enunciado 226 a servidora demonstra que, como o trabalho de gestão é muito minucioso e burocrático, não é possível ser realizado concomitantemente a outras funções, como é o caso dos fiscais setoriais e fiscais técnicos, por exemplo, fazendo com que a instituição tenha que designar servidores exclusivamente para isso. Ademais, é interessante ressaltar dois achados dos discursos: primeiro, no enunciado 225 a servidora afirma que não sabe até que ponto a rigidez é oriunda da UFV ou da lei, deixando claro que não possui o conhecimento legal necessário para executar sua função de fiscal; segundo, no enunciado 224, a servidora ressalta um medo de realizar o trabalho em meio a

tantos critérios burocráticos, sentimento que será explorado de forma mais aprofundada na próxima seção.

Finalizando este tópico, que tratou das características burocráticas presentes no comportamento dos servidores e dos funcionários terceirizados, foi possível perceber a presença de diversos conceitos da burocracia no dia a dia de trabalho. As rotinas não seguem à risca o descrito no edital, mostrando que as limitações pautadas pela burocracia são burladas para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível. A designação de funções é feita pelos fiscais e/ou chefes de setores, não havendo participação da empresa. A empresa também não participa do processo avaliativo, que não possui critérios institucionalizados, sendo realizado de forma tácita.

É importante ressaltar duas características presentes nos servidores, sendo a primeira o pensamento mais pragmático em seus discursos, voltado para a economicidade das ações, deixando um pouco de lado o aspecto social. A segunda característica é que, apesar do medo, os servidores acreditam que o tratamento personalizado é necessário, não o considerando inadequado, tendo em vista que não é possível desumanizar o indivíduo que atua diariamente ao seu lado no trabalho.

Analisando o discurso dos fiscais e gestores de contrato entrevistados, é possível perceber um alinhamento com as questões trazidas pelos terceirizados. A falta de clareza em relação às chefias, por exemplo, foi identificada também no discurso dos fiscais e gestores de contrato. Por isso, as ideias foram corroboradas, com poucas exceções, nos dando uma ideia de saturação.

Na próxima seção, que encerrará a parte de análise desta dissertação, o enfoque será na percepção dos entrevistados acerca dos contratos terceirizados do *campus*. Serão exploradas as inseguranças e medos que permeiam os envolvidos com terceirização na universidade, pelo fato de empresas externas atuarem dentro da instituição com a disponibilização de mão de obra. As dificuldades, benefícios e sugestões de melhorias, de acordo com o discurso dos entrevistados, também serão discutidas no último tópico.

4.5. DIFICULDADES, BENEFÍCIOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Finalizando a análise desta dissertação, é importante verificar a percepção dos gestores e fiscais de contrato e dos funcionários terceirizados acerca dos principais problemas que

permeiam a terceirização. Além das dificuldades, as vantagens trazidas pelo modelo também foram objeto de questionamento durante as entrevistas, visando compreender os pontos fortes dessa forma de trabalho diante das diferentes perspectivas decorrentes dos cargos distintos.

Difícilmente algum tema é unânime de acordo com o pensamento da população, pois todas as questões possuem vantagens e desvantagens que dependerão muito do ponto de vista das pessoas. A sociedade possui seus grupos identitários que possuem pensamentos distintos, proporcionando uma pluralidade de ideias sobre um mesmo assunto. Por isso, a visualização da terceirização dentro do serviço público não pode ser generalizada, tendo em vista as diferentes perspectivas.

Apenas um tema dentro da terceirização pode ser generalizado, tendo em vista sua presença dentro dos discursos da quase totalidade dos entrevistados, que é a insegurança trazida pela forma como os contratos são realizados, com o prazo limitado de 12 meses, prorrogáveis por no máximo 60 meses. A maioria dos entrevistados se sente instável no trabalho, pois não há segurança na recontração caso haja troca de empresas terceirizadas após o fim de um contrato.

(227) É o ponto que eu considero mais **pesado**, mais **negativo**. Porque a duração de cada contrato é durante 60 meses, que seriam 5 anos, renovável a cada 12. Então, quando fala em findar um contrato, causa na gente realmente um certo **desconforto**, uma certa **insegurança**, pelo fato de que nunca se sabe o que vai acontecer, qual a empresa vai pegar e o que vai vir pela frente. [...] E até mesmo porque em muitas empresas aconteceu de dar **prejuízo** aos empregados. [...] tudo isso mexe muito com a gente. O **psicológico** da gente fica realmente preocupado com essas situações. (T10)

(228) Os contratos são temporários e sempre no período de 5 anos tem novas licitações. Então a gente sempre está naquelas condições de que, em algum momento, por alguma situação, não pela empresa em si, nós vamos estar **perdendo aquele emprego**. Então a gente se torna um pouco **inseguro financeiramente e profissionalmente**. (T9)

Através dos enunciados, é possível perceber que os funcionários possuem consciência da duração dos contratos, o que faz com que sintam a insegurança no trabalho de forma frequente, pelo menos anualmente. A insegurança é profissional, mas também é financeira, conforme demonstra o enunciado 228. No enunciado 227, o funcionário T10 relata que o psicológico fica preocupado diante de tais circunstâncias, mostrando o quanto a terceirização afeta a vida de seus envolvidos, que possuem características moldadas pela modalidade de trabalho. Além disso, é importante evidenciar que T10 possui medo que a empresa lhe cause “prejuízo” caso encerre o contrato dentro do *campus*, sugerindo a falta de pagamento das verbas

rescisórias obrigatórias. O funcionário se refere a casos verídicos dentro do *campus*, nos quais funcionários tiveram de recorrer à justiça para obter seus direitos, tendo a universidade como responsável subsidiária no processo.

Embora a universidade não realize os pagamentos à empresa caso ela não cumpra suas obrigações trabalhistas, a instituição não pode realizar os pagamentos diretamente aos funcionários sem o devido processo legal ou autorização formalizada da empresa. Por isso, em contratos passados, os funcionários tiveram de se unir e buscar seus direitos em conjunto. Inclusive, o funcionário T2 relata que até hoje não recebeu seus direitos de uma empresa que declarou falência no ano de 2018 e o processo corre na justiça. Por isso, há um clima institucional que é repassado entre os funcionários nos corredores, que faz com que a insegurança seja maior ainda. Nos estudos de Costa (2017), também foram identificados casos em que empresas desaparecem sem liquidar os devidos pagamentos para os funcionários, sugerindo que esta prática é recorrente em contratos terceirizados.

(229) É uma coisa **temporária** mesmo. Quando as pessoas falam: "ah, que bom, você voltou a trabalhar". Sim, não sei até quando. Eu acho que isso é bem geral. Por enquanto estou aqui. Então toda vez que está chegando esse final desse contrato, é o mesmo sentimento, é **apreensão** e **agonia**, e de umas coisas que a gente não entende. Entende e não entende também. É de você estar há **tanto tempo** trabalhando nesse lugar e todo ano você ter essa mesma **insegurança**. Pode ser que eu saia, pode ser que não me chamem. Mas acho que isso aí também faz parte da **desumanização** que é o trabalho terceirizado. (T8)

(230) Isso é **péssimo**. Isso é **horrível**. O psicológico fica muito **abalado**. [...] Quando chega época de final de contrato e troca de empresa é o **caos** entre todos nós. Tem alguns que já passaram por isso até algumas vezes que eles ficam muito mais **tensos** e aí até passa isso para gente. Eu passei recente, então realmente assim, é uma...como eu digo? É um momento **tenso**, a cabeça fica **confusa**, a gente fica **preocupado**. Atrapalha na produtividade da gente nessas épocas, porque é muito difícil você trabalhar preocupado se você vai continuar ou não ali naquele emprego. Bom, foi um **gatilho**, eu sou **ansiosa**. [...] Quem é que quer viver na **instabilidade**? (T15)

O clima institucional da instabilidade pode ser percebido nos enunciados 229 e 230. No enunciado 3, apresenta-se uma funcionária que já passou pelo processo de troca de empresas diversas vezes e que experiencia a mesma insegurança em todas elas. Ela atribui ao processo os sentimentos de “apreensão” e “agonia”, sentimentos que são muito intensos negativamente dentro do psicológico dos indivíduos. Por isso, ela considera seu trabalho como temporário, pois não há certeza de que será chamada novamente, mesmo dedicando quase duas décadas de trabalho à instituição. Ela considera que esses sentimentos que são gerados são parte de uma “desumanização” do trabalho terceirizado, palavra que sugere que ela não é vista como um ser humano dentro da instituição, apenas como um posto de trabalho.

Da mesma forma, no enunciado 4 a funcionária, com menos tempo de atuação dentro do *campus*, diz que o clima de tensão é repassado por aqueles que já tiveram outras experiências de troca de empresa. Durante a entrevista, a funcionária foi enfática ao relatar que o momento é “péssimo”, “horrível”, atribuindo sentimentos desoladores que puderam ser percebidos em seu tom de voz. O “caos” causado pelo fim de um contrato atrapalha na produtividade, pois todos ficam ansiosos acerca do futuro dentro da instituição, o que pode prejudicar o objetivo da terceirização dentro das instituições públicas. Finalizando, a funcionária deixa um questionamento sobre viver na instabilidade. No entanto, ela vive nessa instabilidade, dando a entender que é terceirizada por necessidade, pois a função não lhe faz bem psicologicamente.

- (231) Se você olhar para o termo **segurança** mesmo, não tem. [...] no final de contrato, de renovação de contrato da empresa, quando é uma transição, eu só tive uma até agora, mas não deixa de ser **desgastante**. Porque o povo fala muito, o povo conversa, quer **manipular, inventa** um monte de história. (T11)
- (232) A gente fica muito **angustiado**, principalmente a hora que vai completando um ano, para saber se a empresa vai continuar ou não. É muito angustiante para a gente que está vivenciando isso. [...] Não tem **estabilidade** nenhuma para a gente. Porque como tem que ser a contratação pela empresa, por mais que a gente já esteja aqui, a empresa não conhece a gente, eles vão contratar por base de **currículo**. (T13)
- (233) Quando vai chegando à reta final aí do ano, a gente já fica **apreensivo**. Igual eu te falei anteriormente, a gente que é pai de família, você sempre fica **preocupado**. [...] agora fiquei mais tranquilo, falei “graças a Deus mais um ano já passou”. Então agora a gente já fica na **expectativa de 2022**, para ver o que que vai acontecer. (T7)

Os enunciados 231 a 233 continuam a corroborar a insegurança à qual os terceirizados são submetidos em seus trabalhos. Outras características negativas psicologicamente são atribuídas, com sentimentos como “desgaste”, “angústia”, “apreensão” e “preocupação” que denotam condições que causam estresse e ansiedade. Há afirmações de que não há segurança ou estabilidade para os funcionários, uma vez que novas empresas contratadas pela universidade farão a análise de contratação por meio de currículo, desconhecendo a situação real dos trabalhadores no *campus*. No enunciado 231, T11 ainda ressalta como o clima organizacional prejudica neste momento, pois muitos boatos são gerados na instituição. Os provedores familiares também ficam ainda mais preocupados, como citou T7.

- (234) Tenho de **instabilidade**. Ainda mais no momento que a gente está passando. Então a gente não sabe, porque se daqui dois meses ou três meses a empresa vai pedir para **rescindir** o contrato ou se não vai. Então a gente **nunca** tem uma certeza. (T1)
- (235) Eu fico com um **pé na frente e outro atrás**. [...] Por exemplo, esse mês o pagamento atrasou um pouquinho, aí a gente já começa assim na cabeça "ai meu

Deus, será que a firma está dando um **probleminha financeiro**? Será que vai para frente?". Então é sempre uma **insegurança**. (T4)

(236) Querendo ou não, a gente fica na **expectativa**. Será que a empresa vai querer continuar? Será que a empresa não vai querer? Mesmo ela tendo direito, será que a gente está gerando **lucro** para a empresa com esse contrato? Então, são coisas que a gente não tem acesso que, querendo ou não, geram um pouco essa **insegurança**. [...] não tem como a gente não **preocupar**. [...] Pode ser que a mesma empresa ganhe, pode ser que a empresa não ganhe. A empresa que ganhe tem o direito de colocar quem ela quiser, pode ser que **ela não queira que você continue**. [...] Então isso tudo gera um pouquinho de **desgaste**, acho que mais **psicológico**. (T12)

(237) Cada empresa tem o seu **critério**. [...] **Segurança** mesmo a gente não tem. (T14)

Embora T2 informe que está na expectativa somente para o ano de 2022, quando ocorrerá uma nova renovação de seu contrato, nem todos os funcionários pensam assim. Nos enunciados 231 a 237, as funcionárias relatam uma instabilidade constante, tendo em vista que as empresas podem entrar em processo de falência a qualquer momento. Como já houve pedidos de falência em pelo menos três casos dentro da instituição, esse medo torna-se recorrente nos atuais contratos terceirizados. Por isso, tendo em vista ainda a pandemia de Covid-19, que gerou muita instabilidade econômica, como é mencionado no enunciado 234, os funcionários se preocupam com a situação financeira da empresa que os contrata, pensando sempre que o contrato deve lhes dar lucro. Ficar com “um pé na frente e outro atrás”, como foi mencionado no enunciado 235, demonstra a desconfiança dos funcionários no seu dia a dia de trabalho.

No diário de campo, no dia 12/05, foi anotada uma situação em que os funcionários de um dos contratos estavam alvoroçados diante do atraso do pagamento de salário de um dia, gerando conversas por aplicativos com medo da empresa abrir processo de falência. O histórico é tão traumático que apenas um dia foi suficiente para causar um caos dentro da instituição. Como foi dito no enunciado 230, há perda de produtividade, pois os terceirizados ficam focados na resolução daquela situação, sem foco completo na execução do trabalho. Os efetivos também são envolvidos, pois os funcionários os procuram para buscar orientações sobre o que deve ser feito: devemos entrar em contato com a empresa? Ou é melhor esperar? Se ligarmos para ela, seremos mal vistos? Seremos demitidos? Diante disso, é seguro dizer que a situação de instabilidade é um processo quase diário na vida dos funcionários terceirizados.

Além disso, o processo de seleção da nova empresa, em caso de troca, mais uma vez é ressaltado nos enunciados 236 e 237, ao mencionar que não apenas o currículo será levado em consideração, mas os critérios internos da empresa. Nas entrevistas, as funcionárias relatam que

algumas empresas não gostam de contratar pessoas que já estão há muito tempo na instituição, ou até mesmo já possuem uma mão de obra que será aproveitada em algum outro contrato que possuem, fazendo com que a insegurança no emprego seja ainda maior.

- (238) Saber que a gente não tem uma **estabilidade** é ruim. Porque a gente pode sair a qualquer momento, não sabe se você vai ser contratado de novo. Dá uma **insegurança**. [...] Eu pretendo fazer um concurso. Porque **eu quero estabilidade**, a qualquer momento eu posso sair assim, do nada. Então eu tenho que me **preparar**. (T16)
- (239) É **preocupante** a gente saber que daqui tanto tempo vai acabar. Mas eu sempre fiz o nome na cidade. Mesmo trabalhando aqui, eu sempre trabalhei fora. Sempre tive uma vida tranquila quanto a isso. Eu **nunca fiquei sem serviço** não. (T2)
- (240) **A vida da gente não é estável**. Então, isso aí já é pessoal, eu não penso muito nisso. É lógico, eu penso em fazer o meu serviço bem feito, porque se a empresa de terceirização mudar, se eu sou um bom funcionário, eu vou ter uma **indicação** daqui "esse aqui trabalha há muitos anos e não me dá problema". Eu acho que isso aí já vai me **ajudar** muito. [...] Quando você tem uma segurança em **Deus** para você, o que tiver que passar, sempre vai vir uma coisa melhor na sua vida. [...] A gente nem sabe se vai estar vivo no dia de amanhã. (T5)

Ainda sobre a instabilidade no trabalho, os últimos enunciados demonstram que os funcionários têm consciência da insegurança e se preocupam com isso, mas encaram tal aspecto de diferentes formas. No enunciado 238, por exemplo, a funcionária diz que tentará um concurso público, pois deseja maior estabilidade em sua vida. Infere-se, assim, que a terceirização não lhe satisfaz profissionalmente. Da mesma forma, T2, que também apresenta um intradiscurso religioso em toda sua entrevista, relata no enunciado 239 que sempre trabalhou dentro da cidade e que, caso perca seu emprego, não terá problemas em conseguir outro. Isso demonstra uma confiança por parte do funcionário, que ameniza sua sensação de preocupação. E, por último, T5 afirma no enunciado 240 que não há estabilidade na vida em nenhum aspecto, sendo que no âmbito profissional não seria diferente. Também com um intradiscurso religioso, ele acredita que, independentemente da situação que ocorra dentro dos contratos, o melhor lhe ocorrerá de acordo com as providências divinas.

A insegurança profissional reflete no dia a dia da vida dos funcionários terceirizados, que não conseguem realizar um planejamento de vida adequado, devido à instabilidade financeira que é criada, com a constante sensação de que podem ser demitidos a qualquer momento. Assim, a instabilidade é estendida do ambiente profissional para toda a vida pessoal do terceirizado, enraizando-se em suas identidades.

- (241) A gente tem que pensar em tudo antes de tomar uma decisão. Por exemplo, se eu precisar adquirir algum **bem**, tem que **pensar três vezes mais**. A **preocupação** ela fica. (T15)

- (242) Isso gera um **impacto** até para fazer um investimento, para fazer... isso se torna um pouco **incômodo** e **desconfortável** também em certo momento. E realmente de **insegurança**. (T9)
- (243) Não pode **planejar** muita coisa para **longo prazo**. "Ah, vou comprar uma casa para pagar em 35 anos". Não sei como é que vai ser daqui 5, daqui 10, né? (T10)
- (244) Desde quando eu entrei aqui eu não tenho coragem de fazer, por exemplo, alguma coisa **futura**. Um financiamento futuro eu não tenho **coragem** de fazer. Eu tento sempre **poupar**, porque eu não sei como que vai ser o dia de amanhã. E, por exemplo, a primeira empresa que a gente teve, como eles saíram de repente, foi um caso que a empresa não tinha como arcar mais, a gente não teve acerto e... ai, é muito **angustiante**, principalmente por essa experiência que a gente teve com a primeira empresa. É bem **assustador**. (T13)

Para adquirir bens de natureza permanente, os funcionários terceirizados precisam realizar uma análise bem mais profunda, fato presente no enunciado 241 através da metáfora de “pensar três vezes mais”. A insegurança não permite a realização de investimentos de qualquer natureza, e o planejamento a longo prazo é praticamente impossibilitado, pois sequer há uma garantia de cinco anos na vida dos entrevistados. O futuro é totalmente imprevisível, como afirma T13 no enunciado 244, faltando “coragem” para realizar investimentos a longo prazo. Isso sugere que há um medo de não conseguir arcar com as dívidas, principalmente pelo fato de a funcionária ter passado por um processo de falência de empresa, no qual não recebeu suas verbas rescisórias. A este episódio, ela atribui as características “angustiante” e “assustador”. O último sentimento nos passa a ideia de como os fatos acontecem de forma repentina e assustam os funcionários, causando-lhes medo excessivo. Isso corrobora, assim como nos estudos de Costa (2017), o desaparecimento de empresas terceirizadas sem os devidos pagamentos, o que faz com que haja uma mudança no comportamento de vida dos terceirizados, que ficam receosos constantemente.

- (245) Não dá para **parcelar** de muitas vezes não. Sempre é de poucas vezes, porque a gente não sabe o **amanhã**. Endividar. (T16)
- (246) Se assume coisa, é a **curtíssimo, médio** prazo. Fora isso não assume. Porque você não tem nem a garantia de que ficar até o vencimento do contrato. [...] Você não faz planos, "ah ano que vem vou fazer ...". Não tem. (T8)
- (247) Se eu fosse efetivo, claro que é muito mais garantia. É questão até de você fazer um **planejamento** de vida. Não quer dizer que você ia ser deixar de ter qualidade no serviço, mas questão de você tem um planejamento mais **equilibrado**, você pode ter uma visão a **longo prazo**. A gente como terceirizado não pode, tem que ter um **pé no chão**. [...] Se eu tivesse estudado mais e focado, talvez eu poderia estar aqui. (T11)

Conforme os enunciados 245 a 247, a insegurança reflete até no número de parcelas em que os funcionários dividem suas compras, buscando sempre fugir do endividamento. Como a insegurança é constante, o planejamento fica contido para prazos curtos. Isso evidencia que os

terceirizados não têm privilégios de ter expectativas de realização de passeios ou férias com a família, pois sequer sabem se poderão usufruir de férias. Barbosa (2010) também havia identificado que a terceirização vai além do ambiente profissional, refletindo em toda a vida pessoal do indivíduo que atua como terceirizado. Ademais, no enunciado 247, é possível notar um ressentimento do funcionário pelo fato de não ser efetivo dentro da instituição, pois o planejamento de vida mais equilibrado garante um pensamento a longo prazo, podendo viver a vida de forma mais leve.

- (248) Não tem nenhuma **segurança**, não existe! Você não pode fazer nenhum **plano**, nada. Principalmente na situação que a gente está. Igual teve agora, fechou 15 dias. Ótimo, vai mandar todo mundo embora, vou ficar sem **emprego**. (T3)
- (249) Às vezes eu **programo** lá em casa e a gente fica sonhando. Aí eu falo assim: "pode contar com o meu". Aí eu lembro que o meu eu não posso fazer um plano muito comprido com ele, porque eu não sei. Vai chegar ali aquela data, você fica com medo. "Espera aí, será que eu realmente posso ultrapassar esses meses?" Então você sempre trabalha a **curto prazo**. [...] Gera essa **insegurança**, esse **medo** da gente fazer um compromisso financeiro e **não conseguir arcar** com ele depois. (T12)
- (250) Você não pode fazer **planos**, vamos supor, você quer viajar, alguma coisa assim, você não consegue fazer. É um **medo** de fazer e depois acontecer de você **não poder pagar**, ou você não conseguir pagar. Você tem outras **prioridades**. (T1)

A falta de planejamento faz com que o orçamento familiar seja destinado apenas às prioridades, pois há sempre o medo de não conseguir arcar com as despesas, como foi dito nos enunciados 248 a 250. A falta de poder usufruir de planos de vida é vista como uma dificuldade pelos terceirizados entrevistados. Aponta igualmente que as características da terceirização não se limitam ao ambiente de trabalho, pois interfere em todas as ações de suas vidas pessoais, principalmente naquelas que envolvem o aspecto financeiro. A situação de instabilidade ainda maior ocasionada pela pandemia de Covid-19 intensificou essa questão, pois as situações de isolamento geraram ainda mais medo da demissão.

No discurso dos servidores efetivos entrevistados, também foi possível notar que eles percebem a insegurança que existe para os terceirizados. Alguns relataram, inclusive, que estavam receosos dos funcionários trabalharem contaminados com o coronavírus, como foi mencionado no item 4.3 desta dissertação, para não correrem o risco de perder o emprego.

- (251) Eu falo que o ruim é que a gente tem muito funcionário **bom de serviço** terceirizado. E a pessoa não tem uma **estabilidade**, porque depois de 5 anos, por exemplo, a empresa muda, o contrato vence. Então você não sabe se aquela empresa vai te chamar de novo. (F5)
- (252) E existe toda uma preocupação coletiva assim entre os funcionários terceirizados que **ouvem** uma coisa, uma notícia dentro do *campus*, pergunta uma

pessoa que às vezes não é daquela área e aquilo gera mais **preocupação** ainda. Então eu acho que é a **insegurança** do emprego nesse momento a coisa mais **preocupante** assim em ser um servidor terceirizado. (F1)

(253) Inclusive agora está passando por um problema difícil que é o corte orçamentário e muito provavelmente isso vai **impactar** na equipe terceirizada também. (F4)

Nos enunciados 251 a 253, os servidores demonstram que o pensamento externo acerca dos terceirizados é bem similar àquele demonstrado pelos próprios funcionários. Primeiro, há a falta de estabilidade que existe com a troca de empresas, devido aos seus critérios internos, fazendo com que muitos funcionários bons e já devidamente treinados não sejam recontratados. O discurso demonstra ainda a preocupação do próprio servidor, que sente que a universidade perde quando não há o processo de recontração, tendo o retrabalho de treinar um novo funcionário que pode apresentar ou não um rendimento tão bom quanto o anterior. Segundo, destaca-se a percepção de que há uma rede de contatos informal que gera uma preocupação coletiva entre os terceirizados com as atividades do contrato, que geram boatos através de conversas não oficiais. E, por último, o discurso presente no enunciado 253 mostra que os funcionários possuem razão em ficarem inseguros, pois a gestora afirma que, diante de um corte orçamentário, consequentemente a equipe terceirizada será impactada, desta vez não por problemas da empresa, mas da própria gestão de recursos universitária. Como foi visto na introdução deste trabalho, o *campus* possui mais de 50% do orçamento vinculado com a terceirização, sendo o principal foco de redução em caso de necessidade.

Não apenas a insegurança e a instabilidade foram percebidas como problemas da terceirização no *campus*. Sobre as demais desvantagens, durante as entrevistas muitos entrevistados tiveram dificuldade em mencioná-las, quase geralmente sendo precedidas de um breve silenciamento. Inclusive, alguns funcionários sequer relataram a existência de dificuldades, fato que também pode ser entendido como um receio pelo fato de a pesquisadora trabalhar como servidora efetiva no *campus*, à época atuando dentro de uma das diretorias.

(254) **Melhorar?**... Nossa. Para mim está **tudo bom**. O salário está muito bom, estou gostando mesmo desse salário. A equipe é muito boa. (T2)

(255) Dificuldade?... Eu acho que **não tem dificuldade** não. (T1)

(256) Não tenho **nada do que reclamar**, é tudo só **alegria e benefício** mesmo. [...] temos uma estrutura muito boa para trabalhar, a equipe. A empresa nos dá todo o uniforme, os EPIs tudo de acordo, salário em dia, ticket alimentação tudo em dia. Para mim, se manter isso aí está muito bom. Se vier coisas melhores, melhor ainda. (T7)

(257) A única coisa que eu tenho hoje aqui é benefício na universidade. Porque eu trabalho dentro de casa. [...] **Só tenho benefícios**, só tenho a **ganhar** aqui. Não

tenho nada, de **ruim não tem nada**. Você ter uma paisagem dessa, igual eu falei desde o começo da entrevista, esse *campus*, essa coisa mais linda, essa mata. (T5)

Mesmo que todos os funcionários entrevistados nos enunciados 254 a 257 tenham relatado a existência de insegurança e instabilidade, eles não identificaram dificuldades em ser terceirizados no *campus*. Muitos fizeram questão de ressaltar que só há benefícios, alegrias e coisas boas, sem nada que abone a terceirização dentro da instituição. O silenciamento presente nos discursos sugere que ou os funcionários realmente não conseguiram pensar em nenhuma dificuldade, ou preferiram se abster de mencionar qualquer uma delas, com medo de que houvesse alguma parcialidade da entrevistadora, que não era uma ouvinte qualquer dentro do *campus*, pelo fato de ser servidora efetiva do quadro administrativo da instituição.

Por outro lado, muitos funcionários mencionaram dificuldades por serem terceirizados no *campus*. Ainda é possível perceber um discurso amenizador por parte dos terceirizados, que relatam o problema e, logo na sequência, fazem alguma afirmativa que diminui sua importância. A esta característica também pode ser atribuído um receio pelo fato de a pesquisadora trabalhar como efetiva no *campus*.

(258) Eu acho que o caso de ser terceirizado mesmo, só essa **instabilidade**. [...] Mas é a cada 5 anos, a cada tempo que se finda um contrato. [...] Eu acho que todo mundo que está trabalhando e está nessas funções é porque precisa. Eu acho que ninguém trabalha, está sujeitando a sair da sua casa e tal, não é por **puro prazer**. (T10)

(259) Você perder o emprego mesmo **dedicando** àquilo ali que você está fazendo, mesmo sendo uma boa funcionária, isso é **frustrante**. Isso é **horrível**. [...] Infelizmente, eu **não indico**. Se alguém tiver um emprego fora e pensar em entrar numa terceirização agora, eu não indicaria. [...] O maior defeito mesmo da terceirização é essa **instabilidade** em todos os sentidos. (T15)

A maioria dos terceirizados entrevistados repetiu que a maior dificuldade em ser terceirizado está na insegurança profissional e na instabilidade do trabalho. No enunciado 258, o funcionário T10 ameniza, afirmando que ocorre apenas de 5 em 5 anos, apesar de que esse prazo não é uma regra. Mesmo com a instabilidade, o funcionário afirma que continua trabalhando porque possui a necessidade financeira, afirmando que ninguém trabalha somente por prazer. A frustração por ter a possibilidade de perder o emprego apenas por um encerramento de contrato, mesmo tendo se dedicado arduamente à sua função, faz com que a funcionária T15 não recomende para ninguém o trabalho terceirizado. Ou seja, é possível inferir que ela continua na função apenas por necessidade, pois, se não recomenda para outras pessoas, também não desejaria para si mesma.

- (260) A maior dificuldade de ser um terceirizado é, hoje que eu vejo assim, é você não tem muita **expectativa** profissionalmente. E muita **insegurança**, muita insegurança profissional. (T9)
- (261) É muito rígido, sabe? Tudo bem, tem que ter um controle, tem que ter uma ordem, concordo com isso. Mas, igual eu estou te falando, tem que ter uma pessoa ali para poder estar controlando. Uma. Não é seis pessoas. [...] A maior dificuldade é o que eu venho falando, é o **ponto**, essa flexibilidade do ponto, a questão de a empresa dar o *feedback*, a questão de você **crescer** lá dentro, acho que isso tem que ser melhorado, mas não é **uma coisa ruim**. (T6)

Além da insegurança, no enunciado 260, o funcionário ressalta a falta de expectativa profissional como um dos maiores defeitos da terceirização, pois não há possibilidade de crescimento dentro da empresa contratada. Esse pensamento é compartilhado por T6, que também ameniza o discurso afirmando que “não é uma coisa ruim”. No discurso, também é mencionada a rigidez no processo de fiscalização dos terceirizados, no qual ela afirma que, caso esqueça de registrar o ponto eletrônico, é preciso que cerca de seis pessoas atestem o abono de seu horário. Isso faz com que ela se sinta pressionada devido ao controle rígido que é exercido em quaisquer de suas ações.

- (262) Tem hora que a gente não tem o **poder de expressão** que poderia ter. Não é questão de brigar e de falar, mas tem coisas, certas coisas pontuais que a gente fala e talvez não possa ser **bem vista**, mesmo sendo para benefício. A questão maior é essa mesmo, mas mesmo assim é **pequeno**, não é coisa grande. (T11)
- (263) Para o meu currículo não é **nada bom**. Meu **salário** também não é bom. (T3)
- (264) Hoje a dificuldade nossa aqui no *campus* é porque tem pouco funcionário e o serviço que 20 e tantos faziam, está para nós todos. [...] A gente tem que dar um socorro, bem dizer, na CEDAF toda. [...] **O serviço fica mais pesado**. (T4)

As últimas dificuldades mencionadas pelos funcionários terceirizados estão presentes nos enunciados 262 a 264. Primeiro, num discurso também amenizador, T11 relata que o terceirizado não tem “poder de expressão”, isto é, ele não pode manifestar sua opinião em alguns aspectos sem sofrer represálias por parte dos efetivos. Segundo, apenas a funcionária T3 menciona o salário como um aspecto negativo da terceirização, além da baixa valorização da função em seu histórico curricular profissional. E, por último, no relato de T4, tem-se que a redução do número de postos de trabalho do serviço de limpeza, em decorrência da pandemia, tem deixado os funcionários sobrecarregados, mostrando que o menor número de funcionários precisa atender a mesma demanda prevista anteriormente.

A questão salarial é trazida por Barbati *et al.* (2016), que afirmam que a terceirização precariza o trabalho, através de baixa remuneração e funções degradantes. O fato de T3 mencionar este fato como um entrave em sua perspectiva positiva acerca da instituição salienta que este é um problema que deve ser levado em consideração. Além disso, seu discurso sugere

a desproporcionalidade da remuneração mediante as funções realizadas, o que também remete ao trabalho de Barbosa (2010), o qual destaca que as pessoas, principalmente jovens, como é o caso de T3, se sujeitam a condições precárias por necessidade de emprego.

Da mesma forma, os servidores efetivos entrevistados também visualizaram problemas encontrados na terceirização do *campus*. O principal problema encontrado está relacionado com a comunicação ineficiente para com os terceirizados, sobrecarregando os fiscais, que precisam parar suas atividades para buscar as informações. Outro problema mencionado foi a falta de estabilidade dos funcionários subcontratados

- (265) Eu vejo quando tem um feriado, alguma coisa assim, eu me sinto responsável em saber se aquele funcionário deve ou não trabalhar naquele dia, se é direito ou não dele. Mas porque eu não vejo ninguém **comunicar** a ele, entendeu? Eu vejo que o funcionário fica meio **perdido** e eu tento ajudar nessa questão. (F3)
- (266) Eu acho que no ponto da **comunicação** entre universidade, empresa e funcionário, porque às vezes eu sinto que eles ficam um pouco **perdidos** em relação aos procedimentos, ao que tem que cumprir, protocolos e essas coisas. E, acho que vai mais no âmbito da comunicação mesmo. (F6)
- (267) Eu acho que essa parte mesmo da **estabilidade** do pessoal terceirizado, acho que é uma coisa que devia ser olhado com mais carinho. E eu acho também que às vezes falta um pouco de **treinamento** para a gente saber lidar com algumas situações. (F5)

Conforme os enunciados, duas fiscais de contrato entrevistadas trouxeram o problema da comunicação, afirmando que os funcionários ficam “perdidos”, sem um direcionamento nem por parte da empresa, nem por parte da universidade acerca de questões importantes. No diário de campo, foi anotado que isso ocorre com frequência, principalmente quando há feriados ou recessos envolvidos, pois nem sempre há uma orientação direcionada aos funcionários terceirizados. Embora não tenha sido mencionado nas dificuldades dos terceirizados, a comunicação pode ser considerada um problema grave, uma vez que há vários intermediários envolvidos no processo de repassar as informações formalizadas para os envolvidos.

A falta de estabilidade dos funcionários também foi mencionada como uma dificuldade, limitando o poder de continuidade do trabalho no serviço público. Subentende-se que o servidor também fica frustrado por não poder realizar indicação de funcionários para as novas empresas contratadas pela universidade, pois, apesar de ser uma legalidade que visa minimizar práticas de corrupção e patrimonialismo, o *campus* pode ser prejudicado com a não recontração de bons profissionais. Também foi mencionada a falta de treinamento dos fiscais, que muitas vezes também não sabem como agir diante de determinadas situações. Visto isso, é interessante ressaltar uma conversa tida após a entrevista de uma das gestoras de contrato da instituição, que

mencionou que já havia tomado conhecimento deste problema e que um treinamento estava sendo elaborado. Poucas semanas após essa conversa, registrada em diário de campo, a capacitação foi divulgada para os fiscais e gestores de contrato.

A terceirização não foi vista apenas com aspectos negativos, pelo contrário, muitos benefícios foram mencionados pelos terceirizados, de diferentes naturezas. As vantagens percebidas pelos funcionários estão em coisas que podem ser consideradas simples, como o fato de estar empregado, do aprendizado proporcionado pelo cargo, o horário e a carga de trabalho, entre outros, conforme os enunciados a seguir.

- (268) O benefício que eu tenho é que eu **faço o que eu gosto**, que é um trabalho que eu gosto de fazer, de motorista. Gosto de viajar, gosto de estar na estrada também. [...] benefício de estar **perto da minha casa**, hoje como o serviço, igual você sabe, está muito fraco, todo dia eu estou em casa, **graças a Deus**, com minha **família**. (T7)
- (269) Estou mais **presente**, tanto para o meu filho, quanto para a minha mãe, minha **família**. [...] Então, para mim, os maiores benefícios, além de estar presente nisso tudo, eu estou fazendo parte onde minha família **fez parte**. (T11)
- (270) A maior vantagem que eu acho é que não tem um emprego igual aqui dentro da CEDAF na cidade para te oferecer não. Aqui é o **aconchego**. [...] Porque se você chega aqui na CEDAF e faz um bom trabalho, ninguém te chama atenção, ninguém vai amolar. [...] Você é bem tratado, seu serviço é reconhecido. (T4)
- (271) A vantagem é trabalhar **perto de casa** (T16)

Nos enunciados 269 a 270, é possível perceber elementos da trajetória profissional subjetiva presentes no discurso enquanto benefício. Ou seja, são benefícios que não são da terceirização em si, mas sim pelo fato de serem funcionários de um *campus* universitário que está instalado dentro de sua cidade. Isso faz com que estar perto de casa e da família, além de atuar em cargos que lhe agradam profissionalmente, seja uma vantagem para as pessoas.

- (272) **O benefício é estar empregado**. E principalmente para a gente que é daqui esse benefício é muito maior ainda, porque você está trabalhando **dentro da sua casa**, a gente não precisa de um transporte para vir trabalhar, a gente não precisa pegar ônibus, táxi. Então esse é um grande benefício. E pela cidade também não oferecer outros pontos de trabalho, outros lugares para você trabalhar. (T8)
- (273) Olha, benefício, igual eu te falei, como eu trabalhei a vida inteira em comércio, eu acho aqui bem melhor para eu trabalhar. Em questões de **horário**, questão que eu não trabalho sábado, não trabalho domingo, não trabalho feriado. (T1)
- (274) Em relação aos outros empregos da cidade, a gente tem uma **carga horária** que é a seguinte, de segunda a sexta-feira. Teve um feriado, muitas vezes o feriado é na quinta e já teve caso de fechar sexta e ficar quinta, sexta, sábado e domingo. [...] eu vejo essa **vantagem**. (T14)

O trabalho ser um “aconchego”, como afirma T4 no enunciado 270, se deve ao fato da cidade também não oferecer boas oportunidades de emprego. Essa afirmativa é igualmente

corroborada nos enunciados 272 a 274, nos quais o horário é considerado privilegiado em relação aos outros pontos profissionais da cidade, que são majoritariamente pontos comerciais. No discurso de T8, que afirma que “o benefício é estar empregado”, é possível perceber uma amargura, pois ela agradece por estar empregada em um local que não possui oportunidades de trabalho, sendo que ter um emprego é o único motivo para agradecer. No entanto, como afirmou Costa (2007), o trabalho terceirizado é tão precarizado que ainda assim os funcionários precisam se sentir gratos pelo simples fato de não estarem desempregados.

- (275) Olha, como benefício eu vejo a oportunidade de estar trabalhando aqui sem fazer um **concurso público**. Porque, realmente, quem é que não quer trabalhar num lugar maravilhoso como esse? E ter que passar num concurso público é **difícil**, tem que estudar, tem que ter dedicação. Então, poder trabalhar aqui **pulando essa etapa** é um benefício. (T15)
- (276) Vantagem porque eu estou tendo a oportunidade de trabalhar lá sem um **concurso** e concursos são muito **difíceis**, nesses tempos não está tendo. (T3)
- (277) Benefício, nossa! É a satisfação, o **aprendizado, amadurecimento**, o contato com as pessoas. (T6)
- (278) Benefício é a **experiência** que eu estou tendo. Nossa, está sendo uma **bagagem** imensa para mim. (T13)

O conhecimento do serviço público sem a realização de um concurso foi visto como um benefício de ser terceirizado numa instituição governamental. As funcionárias entrevistadas afirmam nos enunciados 275 a 278 que concursos não são fáceis e carecem de dedicação e estudo, fazendo com que ter a oportunidade de trabalhar num órgão público seja visto como um privilégio. Infere-se um automenosprezo das funcionárias, que não se consideram capazes de passar em um concurso público. De acordo com Costa (2007), muitas vezes os terceirizados desacreditam da própria capacidade, fazendo com que a terceirização seja vista como única opção viável, diante do desespero para se conseguir um emprego.

Além disso, as terceirizadas afirmam que, nas funções que atuam, adquirem muito conhecimento e experiência. As funcionárias T6 e T13, por exemplo, mencionam o “amadurecimento” e a “bagagem” proporcionados pelo trabalho, pois a primeira vê o seu crescimento pessoal diante de situações que não são vivenciadas na esfera privada, enquanto a segunda utiliza a seleção lexical que sugere que o conhecimento adquirido poderá auxiliá-la em experiências futuras.

- (279) Para a Universidade é um benefício. [...] Porque um funcionário terceirizado tem uma preocupação muito maior em executar a sua atividade ou a ordem que é chegada para ele, porque ele sabe que ele está numa condição, de certa forma, de insegurança. Então ele não vai **omitir** o seu serviço, por exemplo. (T9)

(280) Uma **confraternização** de fim de ano. Nós estávamos **incluídos** junto com os efetivos. [...] A gente tem o **fundo de garantia**, coisa que o efetivo não tem. (T10)

Por fim, outros benefícios dispersos foram identificados pelos funcionários. No enunciado 279, por exemplo, T9 menciona benefícios para a universidade, que conta com uma mão de obra pautada pela insegurança que tenta realizar seu trabalho da melhor forma possível. Para ele, essa também seria uma vantagem para o funcionário, que nunca deixaria se levar pelo marasmo. Outros dois benefícios que demonstram o quanto coisas simples e direitos básicos deixam os funcionários satisfeitos estão presentes no enunciado 280. O simples fato de estar incluído em alguma confraternização é considerado como um benefício, fazendo com que o funcionário se sentisse reconhecido e participante da comunidade acadêmica. E o fundo de garantia, direito trabalhista possuído pelos funcionários contratados, é visto como uma vantagem frente aos efetivos, que não possuem tal direito.

Um último aspecto interessante de analisar é a união ou desunião que ocorre entre as classes de funcionários terceirizados, que pode ser visto como um benefício ou uma dificuldade, a depender da percepção de cada um dos entrevistados.

(281) Eu gosto mesmo é por causa da **união**. O serviço, a turma é muito boa. Eu me identifico muito com a turma aqui. [...] São doze pessoas, a gente tem o momento de oração e tudo. A gente, se discute, resolve rapidinho, não tem briga. (T2)

(282) Ah, eu **adoro** todo mundo. A gente acaba se **unindo**. Recentemente até teve um feriado que a gente trabalhou e a gente até brincou "está tudo **dominado**, são só os terceirizados". Então a gente acabou criando, a nossa classe aqui é muito unida. Os terceirizados são muito unidos. (T15)

Cerca de 6 do total de 16 entrevistados terceirizados demonstraram que existe uma união entre a classe, fazendo com que seja visto como um aspecto positivo. No enunciado 281, inclusive, T2 mostra que a união é tamanha a ponto de ter um momento de oração no início das atividades de trabalho, demonstrando que a religiosidade auxilia nesse processo. A classe acaba se unindo também pelo que realçou T15 no enunciado 282, pois, muitas vezes, principalmente durante a pandemia de Covid-19, os terceirizados trabalharam sozinhos dentro da instituição.

(283) Na verdade, eu nem **conheço** a maioria, mas também não tenho **interesse** em ter esse **coleguismo** não, porque não foi muito **mútuo** não. (T3)

(284) Eu acho que dá muita **confusão**. Eu prefiro não ter muito contato não. Eu acho que **rola muita conversa**. Assim, a gente se dá bem, todo mundo, mas eu prefiro não ter muita **conversinha** não, até porque cada um está num **cantinho** mesmo. (T13)

(285) A gente não briga, a gente tem até um grupo. A gente se **ajuda**, comunica e tal. Mas não é aquela coisa de **amizade** não, é o **estritamente necessário** [...] Mas não é porque eu não quero, é porque realmente o **tempo nosso é tão limitado**. (T6)

- (286) Se tivesse mais **contato**, a gente seria bem **unido**. Porque na verdade a gente **fala a mesma língua**, a gente **sofre as mesmas coisas**. Então é como se a **alma** da gente se encontrasse sempre. Mas a gente não se vê muito, então isso dificulta. E outra coisa, o terceirizado ele não pode mostrar **descontentamento**, ele é proibido. [...] Então esse **medo**, esse **assédio moral**, ele **dificulta** que os terceirizados fiquem juntos. (T8)

Os demais funcionários afirmaram que não existe uma união entre a classe, o que foi ilustrado pelos enunciados 283 a 286. Primeiro, a união inexistente devido a “conversinhas” ou falta de mutualidade nas boas relações, o que sugere que há boatos e intrigas dentro da classe terceirizada. Segundo, a falta de tempo e a distância imposta pela execução do contrato, com a maioria dos funcionários dispersos em setores distintos do *campus*, fazem com que exista a desunião entre os terceirizados. De acordo com o enunciado 286, seria natural que houvesse uma união entre a classe pelo fato de falarem “a mesma língua”, para se fortalecer diante das dificuldades do contrato, mas a funcionária acredita que há um medo institucionalizado que faz com que todos se afastem. O relacionamento existente é polido e educado, mas os enunciados demonstram a falta de uma organização coletiva entre a classe. Barbati *et al.* (2016) haviam trazido essa questão, afirmando que a terceirização prejudica a organização coletiva dos trabalhadores, pois é criado um distanciamento entre a classe. Portanto, pode-se dizer que, no *campus* UFV – Florestal, a coletividade também é prejudicada pelo distanciamento dos setores e o medo do desemprego que paira entre os funcionários, o que também vai ao encontro da ideia de coerção disciplinadora trazida por Druck (1999).

Finalizando a parte de vantagens, os gestores e fiscais de contrato também vislumbraram alguns benefícios, tanto para a instituição quanto para os funcionários, oriundos da terceirização de mão de obra no *campus*. Nota-se que os servidores não vislumbram poucos benefícios para os terceirizados, e as vantagens percebidas são minimizadas através de seus discursos.

- (287) A pessoa não tem **crescimento** na empresa. Então se ela não tem crescimento na empresa, qual que é a vantagem de ela ser um CLT? Só ela ter um **FGTS**. Mais nada. E mesmo assim, se você for olhar, não é grandes coisas também não. Mas assim, comparativamente, é o único benefício. Só. [...] Acho que todos que estão aqui tem um mercado fora. Eles optaram por ficar aqui para estar **perto da família**. (F2)
- (288) Uma vantagem que eu acho de verdade é ele conviver todos os dias com pessoas do meio **acadêmico**. Acadêmico que eu falo assim, ele está num ambiente de estudo e eu acho que isso pode motivá-lo a **melhorar**, a **estudar**, a **correr atrás de outras coisas**. Porque nós somos partes do ambiente que a gente convive. (F4)
- (289) A vantagem eu acho que é pela **facilidade** de contratação mesmo, de acesso. E talvez seria um acesso um pouco mais fácil do que por um concurso público. Talvez uma pessoa que pensa "nossa, **eu não passaria num concurso**, mas eu

tenho uma oportunidade de trabalhar na universidade por meio de um processo seletivo”. (F6)

A vantagem percebida por T2, por exemplo, está em ter um fundo de garantia, assim como citou T10 no enunciado 280, sendo um benefício que os efetivos não possuem. No entanto, em seu discurso, ele minimiza tal vantagem, ao afirmar que isso não é muito relevante para a pessoa, dando a entender que, mesmo com essa falta, ser efetivo ainda seria melhor. A proximidade com a família também foi destacada.

Já nos enunciados 288 e 289, há uma desvalorização da figura do indivíduo terceirizado. A gestora F4 acredita que a vantagem que há para o terceirizado na instituição é o fato de estar atuando em uma universidade, ambiente de estudo, que lhe proporcionará oportunidades de aprendizado. No entanto, ao utilizar as seleções lexicais “melhorar”, “estudar” e “correr atrás de outras coisas”, subentende-se que a servidora acredita que os funcionários terceirizados estão numa situação ruim e que não possuem educação elevada, sugerindo que eles precisam se aperfeiçoar para buscar oportunidades melhores na vida. Da mesma forma, F6 acredita que a vantagem em ser terceirizado está em atuar no *campus* sem passar num concurso, ratificando o que foi dito nos enunciados 275 e 276 das funcionárias terceirizadas. Porém, ela afirma que muitos funcionários não teriam a capacidade de passar num concurso público, dando a entender que os terceirizados não possuem as qualidades necessárias para serem efetivos na instituição.

(290) Muitas vezes o servidor efetivo ele acaba **faltando** mais, ele tem as responsabilidades, mas acaba sendo um pouco mais flexível. E a terceirização não, a pessoa sempre quer estar bem com a chefia e com o trabalho porque ela sabe que ela **depende** daquilo para **manter** seu emprego. [...] Estando **doente** ou não, o terceirizado ele tem contribuído de uma forma **significativa**. (F7)

(291) A terceirização hoje aqui meio que **carrega** a escola nas costas (F5)

(292) Eu acho que os terceirizados em geral desenvolvem um trabalho muito **importante** que hoje em dia é **imprescindível**. [...] Acho que **certos tipos** de serviços valem a pena sim a terceirização. Por exemplo, os que existem atualmente, talvez até alguns mais. Mas não pode ser completo, não pode arrochar tudo, porque senão vai no caminho de terceirização total de um serviço público, que não faz sentido. Aí vai naquele caminho de **sucateamento** de mão de obra e a gente sabe que as **terceirizações** têm alguns **problemas** de contrato. (F6)

(293) Independentemente de ser vantajosa ou não, eu acho que é uma **necessidade**. Eu acho que nós não temos mais opção de ficar sem a terceirização, isso não existe. Inclusive é uma tendência para que **auente** isso cada vez mais. Eu acho que já passou da época de a gente pensar se é vantajosa ou se não é. O que eu acho que nós temos que pensar: como torná-la mais **vantajosa**. (F4)

Os benefícios da terceirização para o *campus* UFV – Florestal, demonstrados pelos servidores nos enunciados 290 a 293, mostram a presença de um intradiscurso da administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998). Primeiro, cita-se a visão negativa do servidor

público presente no enunciado 290, afirmando que a flexibilidade do trabalho do efetivo prejudicaria o andamento das atividades, além de concluir que o terceirizado trabalha sem maiores regalias porque depende do seu nível de produtividade, vangloriando a contribuição aportada à instituição mesmo que a classe precise trabalhar estando doente. Na sequência, o enunciado 291 afirma que a terceirização “carrega” a universidade, tendo em vista as atividades prestadas na instituição, desmoralizando, mais uma vez, a classe efetiva. O terceiro enunciado, de número 292, sublinha que a terceirização é vista como “imprescindível” e deveria ser até expandida. No entanto, a expansão deveria se limitar a alguns cargos, para que não haja o sucateamento do serviço público e da mão de obra, subentendendo-se que há funções que a servidora acredita que devem ser sucateadas. E, por último, tem-se mais um pensamento que visa ao aumento da terceirização, acreditando que o modelo é vantajoso para a administração pública, voltando-se apenas para o aspecto econômico.

A última parte a ser analisada neste estudo são as sugestões coletadas durante as entrevistas para que a terceirização seja aprimorada dentro da instituição. Embora alguns funcionários terceirizados não tenham relatado dificuldades, muitos mencionaram sugestões de melhorias, exibindo a presença de pontos a serem aperfeiçoados dentro dessa modalidade de trabalho presente na universidade.

- (294) Era muito mais **tranquilo** se a gente pudesse pensar assim "são cinco anos garantidos, a gente fazendo a parte da gente não tem porque perder o emprego". Acho que isso daí geraria um pouco mais de conforto. (T12)
- (295) Quem dera que a gente realmente tivesse uma **efetivação**, tivesse uma **garantia**, até porque a **idade** da gente já tá chegando, né? E eu não sei se é muito, mas onze anos no mesmo setor, então, para fechar com chave de ouro, se tivesse um projeto de uma **efetivação** em relação a gente seria maravilhoso. (T14)
- (296) Aqui dentro tem pessoas que trabalham há mais de anos e que já são mais velhas, que vão ter um pouco de dificuldade de conseguir uma recolocação no mercado de trabalho. E essas pessoas **dedicaram** uma vida para um lugar que não as vê como parte da comunidade da Universidade. **Isso não tá certo**. (T15)
- (297) Esse lucro às vezes será que não poderia ser repassado, em vez de ir para um terceiro, repassar para a gente? Porque a gente, independente da empresa, a gente está sempre dando o **melhor**, a gente tenta dar o melhor da gente. [...] Eu acho que um funcionário trabalhando satisfeito também ele produz mais. (T10)
- (298) Se você faz um contrato de cinco anos, uma coisa mais fixa, isso não vai fazer com que o funcionário se **acomode**, ele vai querer sempre estar fazendo o **melhor**. [...] a maioria **veste a camisa**, se sente **privilegiada** e valorizada com isso. É um fator de estresse, praticamente dá uma abrandada dele. [...] É uma coisa interessante na renovação de contrato é a **transparência** com o pessoal também. Porque o pessoal fica sem saber o que tá acontecendo e é estressante, é muito estressante. [...] muitas vezes, igual eu te falei, elas chegam a vencer **sem nem ter preparado o pregão**. (T11)

O primeiro aspecto em comum de sugestões de melhorias feitas pelos terceirizados está relacionado à vontade de ter maior estabilidade no trabalho, conforme os enunciados 294 a 298. A tranquilidade nesse sentido poderia vir através de contratos firmados com a duração mínima de cinco anos, sem a renovação a cada doze meses; poderia vir também através de um plano de efetivação de funcionários que já trabalham há muitos anos dentro da instituição. Embora não tenha nenhuma ilegalidade presente na forma como a terceirização é gerida, os funcionários acreditam não ser adequada a falta de garantia que possuem no emprego, pela dedicação que ofertam, o tempo de atuação e até mesmo o avanço de suas idades. Outro fator, como evidencia T10 no enunciado 297, é que o lucro repassado para as empresas poderia ser distribuído para os funcionários que estão se dedicando ao *campus* no caso de uma contratação direta. A contratação por um maior período de tempo, como de cinco anos, por exemplo, pode se tornar realidade a partir de uma mudança na legislação. Porém, a efetivação ou contratação direta dos funcionários requer uma alteração brusca na lei e na forma como são realizadas as contratações públicas, tornando-se quase uma idealização dos terceirizados.

No enunciado 298, o funcionário afirma que uma contratação por um período mais extenso não fará com que o empregado perca na qualidade de seu serviço, pelo contrário, pois alguns de seus fatores de estresse serão amenizados. Além disso, é interessante ressaltar que em seu discurso é sugerido que há falta de planejamento da universidade nas contratações, tendo em vista que alguns novos contratos não se iniciaram no dia imediatamente posterior ao fim do contrato anterior, deixando os funcionários sem emprego e a universidade desprovida da prestação de serviço. A comunicação do *campus* com os funcionários também foi criticada.

(299) Todas as pessoas que eu conversei, ninguém tinha a **menor ideia** do que ia fazer, onde ia trabalhar, com que que ia trabalhar, foi descobrir um tempo depois. Então assim, eu acho que a relação da empresa com a universidade também não é tão **clara**. Eles também não conversam, da mesma forma que a empresa não conversa com a gente, acho que a empresa também não conversa muito com a universidade não. Então acho que a **comunicação** mesmo, ser mais **clara**. (T3)

(300) Eu acho que o terceirizado devia ter um representante dentro das universidades. [...] alguém aqui dentro, que falasse pelo terceirizado, que ajudasse, que tirasse **dúvidas**. [...] Tinha que ser uma pessoa que você [...] não tivesse medo da **repressão**, que você não tivesse medo da **retaliação**. Que essa pessoa fosse mesmo um **porta-voz**. [...] Tinha que ser melhorado, ser até uma obrigatoriedade mesmo, é essa **comunicação**. [...] Ninguém fala nada. [...] Gente para cobrar tem aos montes, mas gente para estar perto, para orientar, não tem. (T8)

(301) Eu acho que poderiam estar fazendo como se tivesse um **RH** só para a parte de terceirização. Para estar tentando fazer algumas **estratégias**, para estar **incentivando** a gente. Algumas abordagens desse tipo, para não deixar a gente **desanimado** com essas coisas que acontecem no decorrer do contrato. (T13)

A comunicação foi um ponto crítico encontrado, tanto que fez com que muitos funcionários terceirizados apresentassem a identidade de exclusão dentro do *campus* UFV – Florestal. Por isso, a questão da melhoria da comunicação foi levantada como sugestão, evidenciado nos enunciados 299 a 301. No enunciado 299, T3 afirma que os funcionários ficam perdidos na instituição, pois a comunicação é falha também com a empresa. Nos enunciados 300 e 301, é sugerida a criação de algum setor que ficasse disponível para auxiliar os terceirizados, tendo uma pessoa imparcial e que auxiliaria em algum sentido nas estratégias de gestão de pessoas. Essa figura, na maioria das vezes, é exercida pelo preposto, mas, como os contratos do *campus* não possuem grande número de pessoas, o preposto não precisa atuar exclusivamente na instituição, ficando na empresa, que na maioria das vezes não é de Florestal.

(302) Eu sinto falta de **investimento** em **qualificar** esse funcionário, em trazer **motivação** para o funcionário que está atuando terceirizado. Então, eu vejo uma necessidade, se houvesse possibilidade, de investir, de gerar oportunidade para o funcionário **desenvolver**. Quem sabe até mesmo melhorar o seu **salário**, que isso geraria uma melhora na condição de vida. Eu tenho certeza que isso faria com que criássemos muito mais **vínculos** do funcionário com a universidade. (T9)

(303) Aqui dentro do *campus*, eu queria que ela melhorasse um pouco o nosso **salário**, porque ele é muito **ru...baixo** [...]. Porque se a gente for olhar assim, a gente dá **graças a Deus**. Todo dia a gente pede até a Deus para conservar o emprego da gente. Mas é muito **pouco**. Para mim que sou mulher não, mas eu fico pensando no chefe de família, igual tem muitos aqui. [...] Vai vivendo com o **mínimo do mínimo**. (T4)

Além de mencionarem que deveria haver uma melhoria na motivação e no desenvolvimento dos funcionários em suas atividades, a questão do salário foi levantada nos enunciados 302 e 303. O funcionário T9 afirma que o salário maior traria melhores condições de vida para as pessoas, fazendo com que reduzisse a identidade de exclusão que sentem na instituição. Infere-se que, assim, ficariam mais próximos dos efetivos no quesito econômico, diminuindo a desigualdade. A funcionária T4 tem um breve silenciamento, ao quase afirmar que o salário que recebe é “ruim”, alterando para a palavra “baixo” logo depois. Apesar de não gostar de sua remuneração, o enunciado é permeado do intradiscursos religioso, pois ela agradece a Deus por ter um emprego, como se sentisse culpa por considerar o salário baixo. Ela afirma que o salário baixo gera uma condição de vida muito simples, no qual as pessoas vivem com o “mínimo do mínimo”, demonstrando a vulnerabilidade causada pela terceirização.

(304) Hoje eu dependo de pagar um alimento particular para minha filha [...] eu precisaria muito de um **plano de saúde** para minha filha. (T7)

(305) Por que a terceirização não tem um **convênio médico** para a gente? Talvez seria até mais fácil da gente marcar uma consulta depois do horário, consultar e não precisar dar esse desgaste de estar saindo. [...] Eu sinto muita falta. (T14)

(306) Se tivesse **plano de saúde** seria bom por causa dos meus meninos, sabe? Eu gostaria muito. (T16)

A última sugestão de melhorias que é compartilhada entre mais de um funcionário seria a necessidade um plano de saúde. A maioria hoje precisa adquirir o convênio sem a participação da empresa, pois não está prevista no edital de licitação a exigência de um plano para os funcionários. Com isso, os custos ficam mais elevados. Nos enunciados 304 e 306, o convênio médico é vista como uma necessidade dos filhos dos funcionários, subentendendo-se que os terceirizados não possuem uma segurança de saúde familiar, preocupando-se.

(307) Aquele terceirizado que já tem **bastante anos** que já está ali, ele vir a ter o direito de poder **votar**. [...] Porque o terceirizado sabe os problemas da universidade que pode às vezes vir a melhorar e que às vezes possa ter sua **opinião** também. [...] se o aluno pode votar, porque o terceirizado não pode? Só isso que eu acho que por ser um país **democrático**, nisso aí às vezes o terceirizado fica um pouco **rejeitado** nessa parte. (T5)

E, por fim, a última sugestão de melhoria, que traz uma perspectiva interessante, está presente no enunciado 307. O funcionário menciona a falta de representatividade dos terceirizados nos processos eleitorais da instituição. À época da coleta de dados, estava ocorrendo no *campus* UFV – Florestal a consulta à comunidade para eleger o novo Diretor Geral do *campus*, na qual votavam docentes, técnicos administrativos e estudantes. Segundo T5, o terceirizado tem sua opinião “rejeitada”, o que não seria justo em um país democrático. É importante ressaltar que ele acredita que os terceirizados estão por dentro dos problemas do *campus*, principalmente pelo tempo de atuação dentro da instituição. Por isso, ele acredita que o direito ao voto deveria ser somente daqueles que já possuem muitos anos de trabalho terceirizado.

Finalizando esta seção, além das vantagens, desvantagens e sugestões de melhoria, seguindo o ponto de vista dos terceirizados, é possível perceber que a terceirização também apresenta alguns problemas na perspectiva dos gestores e fiscais de contrato. Os servidores relatam um medo intenso de atuarem com essas funções, devido à responsabilidade que representam dentro da instituição. Isso se deve pela falta de tempo de se atualizarem acerca da legislação existente, ou até mesmo pela falta de conhecimento profundo sobre as leis envolvidas na terceirização.

(308) Às vezes sai uma IN, um decreto, não estou nem sabendo. Então assim, essa questão mesmo de **mudar** muitas legislações, isso me deixa **insegura**, me deixa **preocupada**, sabe? Então assim, a gente está sempre buscando aí na internet, visitando sites, fazendo cursos mesmo, para ver o que que está tendo de novo. Mas e o **tempo** para fazer isso tudo? (F4)

- (309) Falta um pouco de **tempo** também para poder estar **aprendendo** mais, **especializando** mais nessa área. (F8)
- (310) A gente tem **medo** sim, eu vou te confessar. Porque, igual a gente está vendo aí, as coisas **mudam** muito rápido, às vezes a gente não fica sabendo. [...] E, querendo ou não, é muito **dinheiro**, muita responsabilidade. E a gente fica com esse **receio** todo, porque é complicado. Muda muito, então a gente fica meio **perdido** às vezes. [...] E eu vou ser sincero para você, eu não tenho muito contato com **lei** sabe. (F5)

O primeiro medo está relacionado às inúmeras leis às quais os contratos terceirizados estão submetidos. Foi comentado durante as entrevistas, inclusive, que a instabilidade causada pela pandemia de Covid-19 causou ainda mais insegurança, pois muitas regras temporárias foram estabelecidas pelo governo. Como grande parte do orçamento institucional está vinculada com a terceirização, os servidores ficam ainda mais pressionados com a responsabilidade de gerirem todo esse recurso. É importante ressaltar também o discurso que exalta a falta de tempo para lidar com as atividades corriqueiras e ainda se atualizar sobre as legislações, ainda mais com a escassez cada vez maior de servidores efetivos. A realidade institucional muitas vezes torna-se incompatível com as exigências legais, conforme as entrevistas realizadas.

- (311) Qualquer problema trabalhista, eu penso mais nessa área trabalhista, que um funcionário terceirizado possa levantar contra a empresa, isso pode **implicar** ao órgão pelo qual eu estou respondendo. Então a gente sempre tem essa **insegurança**, mas eu acho que a partir do momento que você trabalha com os fatos, com a realidade, sem mais, sem menos, aí a segurança ela vem. (F1)
- (312) Processo judicial trabalhista, nesses contratos de mão de obra exclusiva dá muito **problema**. [...] A **primeira** coisa que eles fazem é mandar para o gestor do contrato para comprovar que foram cumpridas todas as exigências da lei, principalmente a IN 05, ela tem todos os tópicos que a gente tem que fiscalizar, que tem que comprovar que foi cumprido e tudo mais. (F8)
- (313) A **primeira** pessoa que ela aciona [...] é o gestor do contrato. Então assim, quando tem qualquer problema legal, quem representa a UFV, quem responde diante da Justiça, é o gestor de contratos. [...] Às vezes a gente fica **inseguro** sim, porque, querendo ou não, no final quem vai responder é a gente. [...] Porque é o **CPF**, acaba sendo o **CPF** da gente. (F4)

A insegurança também está presente na sensação que os servidores possuem de serem responsáveis por todo o processo de controle de um processo de mão de obra terceirizada. Quando F4 diz o “CPF” no enunciado 313, ela quer dizer seu nome, sua identidade, sua idoneidade. A utilização da metáfora do CPF foi percebida em diversos momentos nos discursos durante a observação realizada para este estudo, no qual os servidores sempre exaltam o cuidado que se deve ter com o seu CPF. Marinho *et al.* (2018) afirmam que quaisquer falhas na fiscalização dos contratos podem levar à responsabilidade subsidiária do órgão público em processos de naturezas diversas, o que pode fazer com que o servidor seja pressionado em suas atividades para que não ocorram erros.

Assim, finalizando a parte de análise, nesta seção foram trazidas as dificuldades, benefícios e sugestões de melhorias, de acordo com a percepção dos funcionários terceirizados e dos servidores entrevistados. As ideias apresentadas estão sujeitas à subjetividade de cada um dos entrevistados, por isso possuem naturezas distintas entre si. Apesar disso, foi possível agrupar diversos assuntos, mostrando que, embora não haja uma organização coletiva consolidada entre os funcionários, os problemas são compartilhados entre eles, bem como os benefícios.

Na próxima seção será apresentada uma proposta de intervenção, reunindo as ideias e sugestões que serão repassadas ao órgão estudado nesta dissertação. A proposta de intervenção é importante para que a dissertação de mestrado produza resultados práticos, fazendo com que a pesquisa seja voltada para a melhoria da sociedade. A proposta também visa tornar mais humana e eficiente nossa administração pública nacional, de acordo com os resultados encontrados no estudo.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Um estudo científico tem o propósito de identificar algum problema, visando solucioná-lo dentro da perspectiva de análise escolhida. Uma mesma situação poderá ter diversas interpretações, a depender da metodologia utilizada para análise, do escopo utilizado e até mesmo do ponto de vista do pesquisador, que realiza as interpretações de acordo com seus vieses pessoais.

Por isso, esta dissertação buscou identificar, como objetivo principal, a influência da burocracia na vida dos funcionários terceirizados do *campus* UFV - Florestal, por meio do estudo de suas identidades. Com os resultados encontrados, é imperioso que a organização pública estudada seja beneficiada com uma proposta de intervenção, visando atingir os objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP e alcançar cada vez mais a eficiência em nossa forma de gerir a coisa pública no âmbito do país.

Diante de toda a análise realizada nesta dissertação, os pontos de intervenção deverão estar focados em três características que foram observadas como pontos críticos na identidade dos terceirizados: primeiro, as falhas na comunicação; segundo, a melhoria do processo de planejamento, no sentido de programar de forma prévia algumas situações que envolvem os funcionários terceirizados; e terceiro, a identidade de exclusão, oriunda das diferenciações existentes no dia a dia que fazem uma constante comparação entre servidores e funcionários terceirizados.

Um dos principais problemas encontrados durante a dissertação foi a comunicação, tendo em vista que os funcionários não sabem a quem recorrer em diversas situações. A comunicação falha faz com que todos os funcionários e servidores fiquem perdidos, buscando informações em fontes distintas e, muitas vezes, não oficiais, o que gera um desconforto em todos os envolvidos. Por isso, a melhoria da comunicação é um dos pontos que mais deve ser considerado para resolução.

Como sugestão de intervenção, uma proposta com resultados satisfatórios seria a contratação do preposto exclusivo em quaisquer contratos de mão de obra terceirizada. No entanto, sabe-se que isso implica custos, que não devem ser aumentados em época de recessão orçamentária. Por isso, sugere-se a criação de um mecanismo de comunicação simples, que conecte todos os funcionários de forma integrada: um canal de comunicação no aplicativo WhatsApp ou Telegram, uma lista de comunicação por e-mail e/ou até mesmo a designação de

um servidor que atuará exclusivamente como um porta-voz do *campus* para os terceirizados, levando-lhes informações importantes e aquelas oriundas do *campus* de Viçosa. Com a institucionalização de um canal oficial de informações, os terceirizados poderão se sentir como parte da rede de contatos da instituição e diminuir os boatos que os afligem no dia a dia.

Outra proposta de intervenção que pode ser considerada para os gestores do *campus* UFV – Florestal e da Universidade Federal de Viçosa como um todo estaria voltada para a gestão estratégica de pessoas. Basicamente, consistiria na elaboração de um planejamento de recursos humanos alinhado ao planejamento estratégico da instituição, com foco nas contratações de mão de obra terceirizada, definindo previamente os recessos e feriados aos quais os funcionários terão direito. Com essas predefinições, muitas dúvidas podem ser dirimidas antes mesmo da execução, fazendo com que os funcionários possam se programar com antecedência. Acredita-se que essa medida pode auxiliar os gestores e fiscais de contrato, uma vez que terão uma base documental que lhes proporcionarão maior segurança de atuação, e para os funcionários, que trabalharão mais satisfeitos com o planejamento de suas atividades. Esta medida também poderá auxiliar na comunicação, evitando burburinhos desnecessários.

O planejamento também poderia atuar de forma a atender a uma necessidade que foi percebida por parte dos funcionários terceirizados e sugerida como uma melhoria, que seria a contratação da mão de obra com convênio médico previsto em edital. Apesar de haver um custo para incluir um plano de saúde na planilha de benefícios da licitação, essa medida poderia auxiliar na redução de faltas ao trabalho e conseqüente redução de prestação de serviço. Mesmo que a empresa não receba os dias em que os funcionários não trabalham efetivamente, o convênio de saúde poderia auxiliar na programação de consultar em períodos fora do horário de trabalho, além de trazer maior motivação para os funcionários. É preciso fazer um estudo de viabilidade mais aprofundado com os dados quantitativos de cada um dos processos de terceirização, mas a instauração dessa medida pode trazer benefícios não quantificáveis para o trabalho prestado.

A identidade dos funcionários terceirizados esteve permeada de símbolos institucionais da UFV, além de ter forte presença da cidade de Florestal. No entanto, o sentimento de exclusão e diferenciação foi percebido nos discursos, trazendo uma diferença entre aqueles que atuam juntos dentro da instituição, muitas vezes realizando as mesmas tarefas. Por isso, sugere-se a instauração de programas de integração, em que os funcionários terceirizados possam receber

o reconhecimento de suas atividades dentro do *campus*. Durante a coleta de dados deste trabalho, notou-se que há uma sensibilidade da gestão superior do *campus* em consolidar, entre todos os servidores, a importância dos terceirizados na instituição, buscando o tratamento mais digno possível, medida realçada principalmente em discursos durante eventos. Essas medidas devem ter continuidade, pois auxiliam na institucionalização da cultura organizacional. No entanto, deve-se observar a pessoalização, falando da classe terceirizada como um todo, mas agradando nominalmente as pessoas que estão diretamente envolvidas, junto aos servidores efetivos, no evento em que está sendo realizado tal discurso. Dessa forma, dignifica-se ainda mais o tratamento, sem perder a impessoalidade necessária do gestor público em suas atividades.

No quadro 5, é feita uma síntese das propostas de intervenção sugeridas e expostas nesta seção, para melhor visualização e organização das informações.

Quadro 5 – Síntese da proposta de intervenção

Problema encontrado	Proposta de intervenção	Melhorias esperadas
Falha na comunicação	<p>Sugestão de maior custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratação do preposto exclusivo em quaisquer contratos de mão de obra terceirizada. <p>Sugestão de menor custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um mecanismo de comunicação simples, que conecte todos os funcionários de forma integrada: um canal de comunicação no aplicativo WhatsApp ou Telegram, uma lista de comunicação por e-mail e/ou até mesmo a designação de um servidor que atuará exclusivamente como um porta-voz do <i>campus</i> para os terceirizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários não ficarão perdidos, pois saberão a quem recorrer; • Redução de boatos; • Melhora na produtividade, a partir da redução de angústias e de boatos; • Maior sentimento de pertencimento institucional.
Falta de planejamento	<p>Gestão estratégica de pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um planejamento de recursos humanos alinhado ao planejamento estratégico da instituição, com foco nas contratações de mão de obra terceirizada, definindo previamente os recessos e feriados aos quais os funcionários terão direito; • Contratação da mão de obra com convênio médico previsto em edital (a partir de análise quantitativa de viabilidade prévia). Apesar de haver um custo, a instauração 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas dúvidas podem ser dirimidas antes mesmo da execução do contrato; • Auxiliar os gestores e fiscais de contrato, proporcionando-lhes maior segurança de atuação; • Terceirizados poderão trabalhar mais satisfeitos com o planejamento de suas atividades.

	dessa medida pode trazer benefícios não quantificáveis para o trabalho prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • Poderá auxiliar na comunicação, evitando burburinhos; • Redução de faltas ao serviço com o planejamento de consultas médicas.
Identidade de exclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Instauração de programas de integração, em que os funcionários terceirizados possam receber o reconhecimento de suas atividades dentro do <i>campus</i>; • Dar continuidade às medidas da gestão superior da universidade, que visa consolidar entre todos os servidores a cultura organizacional que ressalta a importância dos terceirizados na instituição, buscando o tratamento mais digno possível, observando a personalização dos indivíduos da classe terceirizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante os discursos, agradecer nominalmente os terceirizados que estão diretamente envolvidos na situação a ser elogiada, junto aos servidores efetivos, pode minimizar a identidade de exclusão e trazer reconhecimento profissional; • Dignifica-se ainda mais o tratamento dispensado aos funcionários, sem perder a impessoalidade necessária do gestor público em suas atividades.

Fonte: Dados da pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi compreender a identidade profissional dos indivíduos terceirizados sob a ótica da burocracia presente na Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal. Através dos discursos analisados e dos demais métodos de coleta de dados, foi possível identificar elementos da identidade dos indivíduos, trazendo uma compreensão dentro da ótica proposta.

Em primeiro lugar, a identidade dos sujeitos terceirizados mostrou-se permeada de elementos que trazem as personagens do *campus* UFV – Florestal, do município de Florestal e da empresa terceirizada como marcantes em suas vidas. O *campus* aparece como uma entidade acolhedora e aconchegante; a cidade se apresentou como um ambiente dependente economicamente do *campus*, que faz com que seus moradores também o sejam; e a empresa, que possui o vínculo profissional junto aos funcionários terceirizados, foi percebida como uma mera coadjuvante, sendo que muitos funcionários sequer sabem onde ela se localiza ou conhecem pessoalmente seus contratantes.

Apesar de terem o *campus* como um refúgio, os terceirizados passam por situações de diferenciação junto aos servidores efetivos que lhes causam um sentimento de inferiorização. As diferenças não foram percebidas de forma significativa na realização do trabalho, entre aqueles que realizam funções idênticas ou similares. No entanto, no tratamento recebido e nos direitos e deveres, a percepção de injustiça foi presente. O tratamento diferenciado, que também foi percebido pelos gestores e fiscais de contrato, faz com que seja consolidada a ideia de que os terceirizados fazem parte de uma classe inferior dentro da instituição. Os entrevistados demonstraram que, na maioria, essa diferenciação é oriunda da classe docente. Já os direitos e deveres, de que muitos funcionários sequer têm conhecimento, possuem diferenciação nítida, o que reflete na identidade de exclusão trazida por alguns terceirizados. Principalmente em situações em que os efetivos usufruem de direitos aos quais os subcontratados não possuem acesso, o sentimento de não fazer parte da instituição se consolida, criando um buraco em suas identidades profissionais. A identificação de tais diferenças para compreensão da identidade dos indivíduos terceirizados foi um dos objetivos específicos deste trabalho.

Outro objetivo específico que foi essencial para compreensão da construção identitária dos indivíduos está relacionado à análise de suas trajetórias profissionais. Analisando os discursos, foi possível perceber certo viés na seleção de funcionários terceirizados no *campus*,

com elementos que sugerem a indicação de funcionários feita pelo órgão público em alguns casos. Isso foi notado também a partir do tempo de trabalho de alguns entrevistados e pelo constante sentimento de gratidão que sentem pela UFV/CAF, pois, mesmo diante das dificuldades, o trabalho na universidade é visto como um marco positivo em suas trajetórias, uma vez que, comparativamente, empregos progressos não possuíam qualidades atualmente evidenciadas pelos funcionários. As características se voltam mais para a qualidade de vida: maior tranquilidade na execução do trabalho, proximidade de casa, maior tempo com a família, horário de trabalho atrativo, entre outros. Cabe ressaltar também que muitos funcionários não se veem trabalhando em outro lugar, por mais que não haja estabilidade no emprego, o que pode causar uma frustração em um possível caso de demissão, mas que também indica que pode haver uma certa garantia do emprego oriunda de características clientelistas e patrimonialistas que permeiam o *campus* UFV – Florestal.

Na identidade dos sujeitos terceirizados, foi unanimidade que a questão da insegurança profissional rege suas vidas. O primeiro motivo que leva à insegurança é a duração dos contratos, que se dá anualmente, fazendo com que cada renovação traga um sentimento de incerteza acerca da continuidade no trabalho. Segundo, ressaltam-se os inúmeros casos prévios de falência ou desaparecimento de empresas, que criaram um clima de instabilidade entre todos que atuam dentro do *campus*. Este momento trouxe ansiedade e abalos psicológicos nos funcionários, que consideram assustadores os eventos progressos nos quais não receberam suas rescisões trabalhistas. Além da identidade profissional, esse sentimento se estende para suas vidas pessoais, pois o planejamento domiciliar é feito somente a curto prazo. Apesar disso, os indivíduos se sujeitam a tais condições de precarização do trabalho por necessidade e ainda conseguem arrancar elogios para designar o trabalho que exercem: o *campus* seria um bom lugar para trabalhar devido ao aprendizado que proporciona, à sua localização ou ao simples fato de lhe oferecer um emprego em sua cidade residencial.

Antes de finalizar as considerações sobre a parte identitária, é importante mencionar o objetivo específico referente aos mecanismos formais para instrumentalização e controle de processos de terceirização de mão de obra na administração pública. Ao longo deste estudo, foram explanados os mecanismos utilizados pela terceirização: a contratação é uma licitação pública, na qual o órgão contrata uma empresa especializada em disponibilização de mão de obra exclusiva, especificando no edital o tipo de trabalho a ser realizado e a quantidade de pessoas. No caso do *campus* UFV – Florestal, o custo de tais contratos é arcado com o recurso

discricionário de custeio, disponibilizado ao órgão por meio do governo federal. O salário dos servidores, pelo contrário, por se tratar de despesa obrigatória, possui um recurso específico para tal, sendo gerenciado pelas instâncias superiores do poder executivo.

A empresa terceirizada contratada, na teoria, possui o papel de selecionar os funcionários de acordo com seus próprios critérios e disponibilizá-los para a universidade, arcando com as responsabilidades fiscais e trabalhistas de cada um deles. No entanto, não é possível afirmar com certeza que na prática o processo de seleção esteja isento de vieses de membros externos à empresa. Disponibilizando a mão de obra, cabem aos fiscais técnicos e setoriais verificarem a prestação dos serviços realizados, se está em conformidade com a qualidade esperada, e cabe aos gestores e fiscais administrativos verificarem se os pagamentos e demais exigências processuais estão sendo cumpridas de acordo com as exigências legais. Feito isso, o processo segue para que a empresa receba os devidos valores da universidade e os trâmites de gestão ocorrem até o período máximo de 60 meses.

Por isso, como foi visto, a personagem do discurso representada pela empresa à qual os funcionários estão vinculados possui um papel meramente intermediário na vida dos funcionários, voltado principalmente para o aspecto financeiro. Nos mecanismos da terceirização, isso não seria diferente. Embora estejam vinculados na carteira profissional de trabalho à organização contratada pela universidade, os funcionários são deixados integralmente sob a responsabilidade do *campus*, pois a participação da empresa, majoritariamente, se limita à contratação e demissão dos funcionários.

Diante de tais mecanismos, é possível identificar as características burocráticas presentes nas ações do dia a dia de trabalho dos gestores e fiscais de contratos de terceirização de mão de obra da instituição. Portanto, como última característica identitária dos funcionários, tem-se as características burocráticas que moldam suas atividades, que estão presentes nas funções executadas, na determinação de funções e no processo de avaliação. Os gestores e fiscais de contrato apresentaram um pensamento pragmático, voltado para o cumprimento de suas funções de agente público com o máximo de impessoalidade possível. Contudo, o contato diário no trabalho faz com que haja uma relação de reciprocidade de ambas as partes, caracterizando uma burocracia híbrida, permeada de personalismo. Como a empresa não se faz presente também no acompanhamento do trabalho prestado, os gestores, fiscais e/ou chefias fazem a determinação das funções realizadas pelos terceirizados, o que cria um vínculo informal

de hierarquia entre eles. Por isso, as características burocráticas nem sempre são seguidas à risca.

Além disso, a maioria dos funcionários terceirizados relatou que exerce bem mais do que as funções previstas em contrato, o que pode ocorrer devido ao constante medo da demissão, intensificado pela insegurança no emprego. Isso mostra que os cargos não seguem o enrijecimento burocrático exigido pela contratação, devido à necessidade do próprio *campus*. No entanto, mesmo fazendo mais funções, os terceirizados são remunerados somente pelo que foi previamente estabelecido em edital. Por fim, há também um medo institucionalizado pelo sentimento de estarem sempre sendo avaliados, por todos os membros da comunidade acadêmica, o que faz com que os terceirizados sejam pressionados a apresentarem uma constância no nível de trabalho para não receberem uma reclamação. O processo de avaliação dos funcionários também se revelou pouco instrumentalizado, deixando subentendido que é realizado somente de forma tácita.

Portanto, a principal contribuição do estudo está na compreensão dos elementos que permeiam a vida dos funcionários terceirizados no *campus* UFV – Florestal, levando em conta as características burocráticas da administração pública. A limitação da duração dos contratos e a necessidade da impessoalidade no trato das relações humanas são determinantes na identidade dos funcionários terceirizados, que se mostrou repleta do sentimento de insegurança profissional e pessoal, além da identidade de exclusão frente aos efetivos junto aos quais trabalham.

Como limitações da pesquisa, existem alguns pontos que devem ser considerados. Em primeiro lugar, as entrevistas não abrangeram todos os contratos existentes no *campus*. Isso porque a pandemia de Covid-19 dificultou o acesso presencial dentro da instituição e muitos funcionários tiveram dificuldades em realizar as entrevistas de forma remota. Como a saturação de respostas foi obtida com o total de 16 entrevistas, o acréscimo foi desnecessário. No entanto, a falta deste escopo completo pode ocultar algum pensamento diferenciado dentro da instituição, que seja inerente a alguma função específica.

Outro aspecto que pode ser considerado relevante como limitação é o escopo da pesquisa. Conforme os resultados apresentados, as peculiaridades do município de Florestal fazem com que se tenha resultados limitados a um espaço específico. Por isso, é difícil realizar

comparações entre outras universidades sem considerar tais características. De toda forma, o fato de abordar apenas o *campus* UFV – Florestal é um limitador deste trabalho.

Para pesquisas futuras, sugere-se suprir tais faltas encontradas neste trabalho. Assim, uma primeira direção de pesquisas futuras apontaria para o estudo das identidades de funcionários terceirizados em universidades federais, focando o público em apenas uma espécie de contrato. Esta pode ser desmembrada em duas pesquisas distintas: acredita-se que seria interessante uma voltada para compreensão da identidade daqueles que possuem funções administrativas, explorando os conhecimentos internos que estes funcionários possuem acerca dos contratos de terceirização de mão de obra; e outra que possa ser realizada com os funcionários que atuam de forma mais distante da administração, em funções consideradas mais precarizadas dentro da sociedade, como é o caso dos cargos de serventes de limpeza e jardineiros, por exemplo.

Outra pesquisa que seria indicada é voltar-se para a compreensão da identidade dos funcionários terceirizados nos três *campi* da UFV, visando assimilar até que ponto as características encontradas nesta dissertação são oriundas das peculiaridades de Florestal ou peculiaridades da instituição como um todo. Assim, a variedade de contratos pode ser mantida, e, diante da elevação do número de pessoas envolvidas com a terceirização neste caso, pode-se pensar em uma alternativa qualitativa e quantitativa.

Como foi dito por Yin (2001), acerca do estudo de caso, e por Narzetti (2011) e Souza e Carrieri (2014) acerca da análise de discurso, a autora deste trabalho, servidora efetiva do *campus*, que à época da coleta de dados atuava como membro da Diretoria Administrativa do *campus* UFV – Florestal, diretoria responsável pela organização, planejamento e gestão dos contratos da instituição, não é uma ouvinte comum. Por isso, por mais que as entrevistas busquem o sigilo e a preservação da identidade dos entrevistados, e tenham sido feitas de forma a deixá-los à vontade, muitos podem ter ficado receosos e evitaram expor na totalidade seus sentimentos. Além disso, embora haja a tentativa de se desvencilhar dos vieses, o fato de ser servidora há cerca de cinco anos na instituição traz alguns pressupostos para a autora, a partir de suas vivências diárias no trabalho. Por essa razão, a pesquisa pode ser limitada neste sentido.

REFERÊNCIAS

AGU, Advocacia Geral da União, 2021. Manual de Fiscalização de Contratos. Disponível em: <http://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/Manual-de-fiscaliza%C3%A7%C3%A3o-de-contratos-%E2%80%93-AGU.pdf>. Acesso em: 01/07/2021, às 23:00.

ALVES, G. Toyotismo como ideologia orgânica da produção capitalista. **Revista ORG & DEMO**, v. 1, n. 1, 2000.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 4, n. I, 1989.

BARBATI, V. M. *et al.* Capturas e resistências à terceirização: estudo com trabalhadores de uma Universidade Pública. **Revista Trabalho (Em) Cena**, v. 1, n. 2, 2016.

BARBOSA, A. M. S. A naturalização da identidade social precarizada na indústria de alumínio paraense. **Sociologias**, Porto alegre, n. 23, 2010.

BARBOSA, V. G. Q. A interferência da política neoliberal no direito fundamental ao trabalho. **Revista ESMAT**, ano 9, n. 14, 2017.

BAUER, M. A. L.; MESQUITA, Z. Organizações sociais e agroecologia: construção de identidades e transformações sociais. **RAE**, v. 48, n. 3, 2008.

BAUMGARTNER, W. H. Universidades públicas como agentes de desenvolvimento urbano e regional de cidades médias e pequenas: uma discussão teórica, metodológica e empírica. **GeoTextos**, v. 11, n. 1, 2015.

BERGER, P. L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BRASIL, Decreto-Lei n.º 5.452 (1943). Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 04/12/2019, às 17:05.

BRASIL, Lei n.º 6.019 (1974), Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16019.htm. Acesso em: 30/11/2019, às 17:33.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04/08/2020, às 16:59.

BRASIL, Lei n.º 8.112 (1990), Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 04/08/2020, às 16:49.

BRASIL, Lei n.º 8.666 (1993), Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 09/09/2020, às 13:15.

BRASIL, Lei n.º 13.429 (2017a), Altera dispositivos da Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm. Acesso em: 30/11/2019, às 17:40.

BRASIL, Instrução Normativa n.º 5 (2017b). Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>. Acesso em: 30/11/2019, às 17:43.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, n. 1, p. 5–42, 1998.

BRITO, V. G. P.; MARRA, A. V.; CARRIERI, A. P. Práticas Discursivas de Trabalhadores Terceirizados e Construções Sociais da Identidade de Exclusão. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 77–91, 2012.

CABRAL, S.; LAZZARINI, S. G. Impactos da Participação Privada no Sistema Prisional: Evidências a partir da Terceirização de Prisões do Paraná. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, 2010.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade Organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, São Paulo, p. 6–17, 1997.

CALDEIRA, L. B.; CALDEIRA, P. Z. Comparação de custos com motoristas em Universidade federal: servidores públicos vs terceirizados. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2019.

CAMILO, T. A.; COSTA, S. H. B. Terceirização: as Desigualdades entre Servidores e Terceirizados em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **XLII Encontro da ANPAD – EnANPAD**, São Paulo, 2019.

CARNEIRO, F. M. A. A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Curitiba, v. 2, n. 2, 2016.

CARRIERI, A. P.; PAES DE PAULA, A. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: Múltipla? Fluida? Autônoma? **O&S**, v. 15, n. 45, 2008.

CASSUNDÉ, F. R.; BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. Terceirização e Precarização do Trabalho: Levantamento Bibliométrico sobre os Caminhos Críticos da Produção Acadêmica em Administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, 2016.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira: avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2017.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. R. C. Governança Pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 19, 2018.

CORREIO, M. N. O. P.; CORREIO, O. V. O. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 2, 2019.

COSTA, M. S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, Rio de Janeiro, art. 7, 2017.

COSTA, S. G. C. O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. **O&S**, v. 14, n. 42, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMASCENA, D. M.; VALE, P. R. L. F. Tipologias da precarização do trabalho na atenção básica: um estudo netnográfico. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, n. 3, 2020.

DEMO, P. **Pesquisa e Informação Qualitativa**. Campinas: Papyrus, 2001.

DENZIN, N. K. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUCK, G. **Terceirização: (des)fordizando a fábrica** – Um estudo do complexo petroquímico da Bahia. São Paulo: Boitempo, 1999.

DRUCK, G.; DUTRA, R.; SILVA, S. C. A contrarreforma neoliberal e a terceirização: a precarização como regra. **Caderno CRH**, Salvador, v.32, n. 86, 2019.

DUBAR, Claude. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ELSTAK, M. N.; VAN RIEL, C. B. M. Organizational Identity Change: an Alliance Between Organizational Identity and Identification. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, 2021. Manual de Gestão e de Fiscalização de Contratos de Serviços Terceirizados da Enap. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3130/1/manual_de_gest%C3%A3o_terceirizados_da_enap.pdf. Acesso em: 01/07/2021, às 22:58.

FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In: MACHADO, I. L. (org.). **Análises de discursos: sedução e persuasão**. Cadernos de Pesquisa do NAPq, Belo Horizonte: FALE/UFMG/NAPq, 1993.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, Rio de Janeiro, art. 11, 2009.

FERREIRA, C. G. **O fordismo, sua crise e o caso brasileiro**. Cadernos do CESIT – Texto para discussão n.º 13, 1993.

FERREIRA, D. F. G. Terceirização e suas implicações na Administração Pública. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, v. x, n. 39, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. IN: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa sobre as origens da Mudança Cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HIRATA, H. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, v. 24, n. 1, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Portal Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/florestal/panorama>. Acesso em: 16/08/2021, às 17:01.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, p. 1–17, 2004.

LACOMBE, B. B. A Relação Indivíduo-Organização: é possível não se identificar com a organização? In: Encontro de Estudos Organizacionais. PROPAD/UFPE: **ANPAD**, Recife, 2002.

LARA, S. M. *et al.* Building the professional identity in an outsourcing environment. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, SP, v. 36, n. 109, p. 182–197, 2020.

LIMA, L. V. A.; RUFINO, M. A.; MACHADO, M. R. Criando dificuldades para vender facilidades: corrupção, burocracia e crescimento corporativo no Mercosul. **Revista de Contabilidade e Organizações**, n. temático Fraudes e Corrupção: o que a Contabilidade e Organizações têm a dizer?, 2019.

LIPIETZ, A. Fordismo, Fordismo periférico e Metropolização. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 1989.

LOPES, D. L. *et al.* O diário de campo e a memória do pesquisador. In: WHITOKER, D. C. **Sociologia Rural: Questões metodológicas emergentes**. Presidente Venceslau: Letras, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO, R. C. P. *et al.* Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 25, n. 3, 2018.

MARRA, A. V. **Identidade, trabalho e construção social da aposentadoria para executivos**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-98MFT3/1/adriana_ventola_marra.pdf. Belo Horizonte, 2013.

MATOS, T. C. F.; RHUKUZAGE, S. K. A informação terceirizada: identidade e trabalho não pago na era do jornalismo digital. **Comunicação e Sociedade**, v. 28, 2015.

MEAD, G. H. **Emergence and identity**. (with an introduction by Jeffrey A. Goldstein, Adelphi University, US). E: CO Issue, v. 9, n. 3, 2007.

MERTON, R. K. **Sociologia – Teoria e Estrutura**. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970.

MIZAEEL, G. A.; MURAD, C. G. C.; ANTONIALLI, L. M. Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, 2020.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, 2020.

NARZETTI, C. Círculo de Bakhtin e Análise do Discurso Francesa: em torno da noção de Ideologia. **Anais do SILEL**, v. 2, n.2, Uberlândia: EDUFU, 2011.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERSSON, E. *et al.* Burocracia: enfoques da produção científica nacional no campo da administração. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 1, 2015.

PREUSLER, T. S. *et al.* Terceirização dos serviços de impressão como forma de obtenção da ecoeficiência em uma empresa pública de pesquisa agropecuária. **IPTEC – Revista de Inovação, Projetos e Tecnologia**, v. 5, n. 2, 2015.

RAMOS, G. **Uma introdução ao histórico da Organização Racional do Trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 433–458, 2006.

ROESE, A. *et al.* Diário de campo: construção e utilização em pesquisas científicas. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 5, n. 3, 2006.

SANTOS, N. M. L.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. Valores Públicos e Contratação de Serviços Terceirizados: Desafios no Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 3, 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**, Rio de Janeiro, 2009.

SENHORAS, E. M. Controvérsias sobre as relações negociais com o setor público: um estudo sobre a terceirização no Brasil. **SCIENTIA IURIS**, Londrina, v. 17, n. 2, 2013.

SILVA, J. S. C.; GARCIA, F. C. Prazer e sofrimento no trabalho: estudo com mulheres terceirizadas que atuam nos serviços gerais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 9, n. 2, p. 36–49, 2018.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 40–64, 2012.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. A análise do discurso em estudos organizacionais. In: SOUZA, E. M. (org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

STEIN, L. M. *et al.* Para uma revisão do conceito de “Degradação do Trabalho”: Resenha de “Trabalho e Capital Monopolista” de Harry Braverman. **REED – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 1, n. 2, 2009.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, 1998.

THIRY-CHERQUES, H. R. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 7, 2003.

UFV, História, 2021a. Disponível em: <https://www.ufv.br/historia/>. Acesso em: 01/07/2021, às 18:31.

UFV, Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, Relatórios Institucionais, 2020. Disponível em: <http://www.ppo.ufv.br/>. Acesso em: 15/04/2020, às 16:01.

UFV, Secretaria de Órgãos Colegiados, 2021b. Disponível em: http://www.soc.ufv.br/?page_id=16258. Acesso em: 01/07/2021, às 18:34.

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 163–185, 2002.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, São Paulo, p. 20–28, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas semiestruturadas com Funcionários Terceirizados

1. Qual cargo você exerce na instituição? Em qual setor?
2. Você está trabalhando neste cargo há quantos anos?
3. E com qual empresa terceirizada você está vinculado(a)?
4. Especificamente nesta empresa, há quanto tempo você está contratado(a)?
5. Gostaria de saber um pouco sobre sua trajetória profissional. Conte-me um pouco sobre sua vida, seus trabalhos anteriores a esse, sua formação.
6. Em quantas empresas diferentes você já trabalhou enquanto funcionário terceirizado?
7. Como é sua rotina de trabalho? Quais funções você executa normalmente?
8. Quem determina quais funções você deve exercer em seu trabalho?
9. Você conhece todas as funções inerentes ao seu cargo, que estão previstas no edital de contratação?
10. Como seu trabalho é avaliado?
11. Como é seu relacionamento com o chefe do seu setor?
12. Hoje em dia você trabalha no *campus* UFV – Florestal. Como você se sente em relação ao *campus*?
13. Hoje em dia você é contratado(a) pela empresa _____. Como você se sente em relação à empresa?
14. O que o *campus* UFV – Florestal representa na sua vida atualmente?
15. E o que a empresa _____ representa na sua vida atualmente?
16. Como é ser contratado(a) por uma empresa e atuar fisicamente em outro lugar?
17. Como você se sente em relação à segurança/estabilidade no emprego, levando em conta a duração dos contratos?
18. Como é sua relação com os servidores efetivos do *campus* UFV – Florestal?
19. Você convive/trabalha diretamente com funcionários efetivos? Se sim, como é a distribuição de atividades entre vocês? Existe alguma diferença?
20. Você conhece os direitos e deveres dos funcionários terceirizados?
21. Você conhece os direitos e deveres dos funcionários efetivos?
22. Em relação aos servidores efetivos, existem diferenças entre direitos e deveres na realização do trabalho? Se sim, quais? Se sim, você considera justas essas diferenciações?
23. E com os dirigentes do *campus*, como é o relacionamento?
24. O que você vê como uma dificuldade em ser funcionário terceirizado no *campus* UFV – Florestal? E o que vê como benefício de ser terceirizado nesta instituição?
25. Você acha que algo pode ser melhorado em relação à terceirização no *campus* UFV - Florestal?
26. Gostaria de acrescentar algo mais para a entrevista?

APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas semiestruturadas com servidores efetivos, atuantes como Gestores e Fiscais de contrato de mão de obra terceirizada

1. Qual cargo você exerce na instituição? Em qual setor?
2. Você está trabalhando neste cargo há quantos anos?
3. E como fiscal/gestor de contrato, há quanto tempo você atua?
4. Gostaria de saber um pouco sobre sua trajetória profissional. Conte-me um pouco sobre sua vida, seus trabalhos anteriores a esse, sua formação.
5. E o que a UFV representa na sua vida atualmente?
6. Como é sua rotina de trabalho? Quais funções você executa normalmente?
7. Gostaria de saber um pouco sobre o trabalho realizado pelos gestores e fiscais de contratos. Conte-me um pouco sobre os procedimentos, as principais atribuições e a legislação envolvida.
8. Como é sua relação com os trabalhadores terceirizados do *campus* UFV – Florestal?
9. E como é a sua relação com os trabalhadores terceirizados do *campus* UFV – Florestal que são fiscalizados/geridos por você?
10. Como é o tratamento dispensado aos funcionários terceirizados em comparação aos funcionários efetivos do *campus*? Existem diferenças? Quais?
11. Qual sua opinião sobre a legislação atual para a gestão e fiscalização dos processos de terceirização?
12. Em relação ao trabalho, como você enxerga a terceirização hoje em dia? Acredita ser vantajosa ou prejudicial para a administração pública?
13. O que você vê como uma dificuldade em ser funcionário terceirizado no *campus* UFV – Florestal? E o que vê como benefício de ser terceirizado nesta instituição?
14. Você acha que algo pode ser melhorado em relação à terceirização?
15. Gostaria de acrescentar algo mais para a entrevista?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a),

Estamos realizando a pesquisa “A INFLUÊNCIA DA BUROCRACIA SOBRE A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TERCEIRIZAÇÃO EM UM *CAMPUS* DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL”, cujo principal objetivo é identificar a identidade profissional construída pelos indivíduos terceirizados e gestores e fiscais de contratos de terceirização atuantes no *campus* UFV – Florestal, sob a ótica da burocracia presente na instituição. Esta pesquisa, destinada à realização de dissertação de mestrado, está sendo realizada junto aos funcionários terceirizados do *campus* UFV – Florestal e aos servidores técnico-administrativos da referida universidade que atuam como gestores e fiscais dos contratos de terceirização de mão de obra.

O motivo que leva à realização deste trabalho é a necessidade de maior compreensão sobre os impactos da terceirização na construção da identidade profissional dos indivíduos que atuam diretamente com esta modalidade de trabalho. O entendimento deste tema permitirá fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão pública e gestão de pessoas voltadas para a terceirização.

Esta pesquisa será feita por meio de uma entrevista, com perguntas abertas com duração estimada de aproximadamente 30 minutos. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em você se sentir constrangido em algum momento com alguma pergunta feita. As formas de minimizar os riscos desta pesquisa são que, neste caso, você pode se recusar a responder. As entrevistas serão realizadas em sala reservadas – dentro da universidade (na sala da pesquisadora) ou em seu local de trabalho, de acordo com sua preferência, ou por videochamada. Para garantir a confidencialidade das informações pessoais, bem como sua privacidade, serão gravadas digitalmente, por meio de gravador ou por plataforma de videochamada, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para a análise.

No caso das entrevistas realizadas presencialmente, todos os protocolos de segurança para prevenção do contágio do vírus COVID-19 serão obedecidos, tais como utilização de máscaras, distanciamento mínimo de dois metros entre pesquisador e entrevistado e utilização de álcool em gel 70%, para manuseio de canetas e outros objetos. O local onde será realizado a

entrevista será higienizado pela pesquisadora com álcool 70% ou água sanitária, que limpará cadeiras, mesas e o que mais for necessário para segurança do ambiente.

O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer identificação decorrente da sua participação. No entanto, caso ocorra algum problema como consequência desta pesquisa, você será indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei, e a pesquisadora se coloca à disposição para esclarecimentos e apoio. Você tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

Não existe nenhum benefício direto decorrente de sua participação na pesquisa. Contudo, como benefícios indiretos, o entendimento da identidade dos indivíduos envolvidos com a terceirização, permitirá fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão pública e de gestão de pessoas dentro das organizações, não apenas a organização em estudo, buscando compreender o fenômeno e minimizar os impactos negativos tanto para as pessoas atuantes, quanto para a administração pública como um todo. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendido pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pela pesquisadora responsável, na Universidade Federal de Viçosa/*Campus* de Florestal e a outra será fornecida a você. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu _____, Contato _____, fui informado dos objetivos da pesquisa A INFLUÊNCIA DA BUROCRACIA SOBRE A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A

TERCEIRIZAÇÃO EM UM *CAMPUS* DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome da Pesquisadora Responsável: Mariana Mayumi Pereira de Souza
Endereço: Rodovia LMG 818, Km 06. Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Florestal.
CEP: 35690-000
Cidade: Florestal/MG
Telefone: (31) 3602-1450
E-mail: mariana.mayumi@ufv.br

Nome da Pesquisadora Assistente: JÉSSICA COSTA DE FARIA
Endereço: Rodovia LMG 818, Km 06. Universidade Federal de Viçosa - *Campus* Florestal.
CEP: 35690-000
Cidade: Florestal/MG
Telefone: (31) 3602-1020
E-mail: jessica.faria@ufv.br ou jessicacfaria@hotmail.com

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
Av. PH Rolfs, s/n – *Campus* Universitário
Cep: 36570-900 Viçosa/MG
Telefone: (31)3612-2316
E-mail: cep@ufv.br
www.cep.ufv.br

Florestal, _____ de _____ de 20____.

Obrigada pela sua colaboração!

Mariana Mayumi Pereira de Souza
Pesquisadora Responsável

Jéssica Costa de Faria
Pesquisadora Assistente

Entrevistado(a)

APÊNDICE D – Relatório Técnico

Resumo

Para elaboração deste Relatório Técnico, que contém a proposta de intervenção para o campus UFV – Florestal, fruto dos resultados da dissertação, foram considerados os principais motivos que levam ao sentimento negativos dos funcionários terceirizados e dos fiscais e gestores de contrato em suas atuações profissionais. O relatório se voltou para medidas tangíveis e facilmente aplicáveis dentro da instituição, mas que, embora simples, tenham um impacto positivo na identidade dos sujeitos de pesquisa. A melhoria da comunicação com os funcionários terceirizados, o planejamento mais alinhado dos processos de licitação de mão de obra terceirizada e a aplicação de medidas que visem dirimir a identidade de exclusão de tais indivíduos foram o foco da proposta. As sugestões são interligadas e, portanto, adotar uma medida, pode causar impactos positivos também em outras áreas consideradas críticas.

Instituição

Universidade Federal de Viçosa – *campus* Florestal

Público-Alvo da Iniciativa

Funcionários terceirizados do campus, fiscais e gestores de contrato de terceirização de mão de obra, equipes de planejamento de licitações, dirigentes

Descrição da situação-problema

Um estudo científico tem o propósito de identificar algum problema, visando solucioná-lo dentro da perspectiva de análise escolhida. Uma mesma situação poderá ter diversas interpretações, a depender da metodologia utilizada para análise, do escopo utilizado e até mesmo do ponto de vista do pesquisador, que realiza as interpretações de acordo com seus vieses pessoais.

Por isso, a dissertação “BUROCRACIA E IDENTIDADE PROFISSIONAL DE TERCEIRIZADOS: O CASO DA UFV/CAF” buscou identificar, como objetivo principal, a influência da burocracia na vida dos funcionários terceirizados do campus UFV - Florestal, através de um estudo de caso, por meio da compreensão de suas identidades. Com os resultados encontrados, é imperioso que a organização pública estudada seja beneficiada com uma proposta de intervenção, visando atingir os objetivos do Mestrado Profissional em

Administração Pública – PROFIAP e alcançar cada vez mais a eficiência em nossa forma de gerir a coisa pública no âmbito do país.

O estudo de caso foi realizado na Universidade Federal de Viçosa, *campus* Florestal, instituição pública de ensino superior e tecnológico. A instituição possui mais de 80 anos de existência, sendo que antigamente a universidade era apenas uma escola técnica conhecida pela sigla CEDAF – Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal.

A Universidade Federal de Viçosa possui o seu *campus* sede na cidade de Viçosa, no estado de Minas Gerais. Possui mais de 90 anos de história enquanto instituição de ensino superior. Em 2006, com o programa do governo denominado Reuni, que buscava expansão das instituições federais de ensino, foi criado o *campus* da UFV na cidade de Rio Paranaíba e, conforme resolução 07/2006 do CONSU – Conselho Universitário, a área da CEDAF em Florestal também se transformou em *campus*, ambas situadas no Estado de Minas Gerais.

A partir de então, a CEDAF foi incorporada à UFV-CAF, fazendo com que o *campus* tenha uma existência muito jovem enquanto instituição de ensino superior, além do que a situação de *campus* fora de sede faz com que diversas atividades administrativas sejam realizadas pela matriz, devido à maior disponibilidade de pessoal, experiência e tecnologias. A Universidade Federal de Viçosa, *campus* Florestal, situa-se na cidade de Florestal-MG, município que é considerado região metropolitana de Belo Horizonte, capital do Estado, e possui cerca de 7.500 habitantes.

Atualmente a instituição estudada conta com cerca de três mil alunos de ensino médio, técnico, superior e de pós-graduação, incluindo ensino a distância. Para atender essa comunidade de estudantes, a universidade possui cerca de 120 professores, 183 técnicos administrativos e 80 funcionários terceirizados. Entre os 80 funcionários terceirizados, as funções contratadas são diferenciadas entre os contratos (UFV, 2020). Existe o contrato de jardinagem, o de manutenção, o de limpeza, o de recepção, o de portaria, o de motoristas, entre outros. Para todos os cargos, não existe mais concurso para a função, pois os cargos públicos foram extintos por não se tratar de serviços-fim da instituição, porém se constituem trabalhos essenciais para o funcionamento e a ordem organizacional, sendo necessária a subcontratação.

Objetivos Análise/Diagnóstico da Situação-problema

Diante de toda a análise realizada nessa dissertação, os pontos de intervenção deverão estar focados em três características que foram observadas como pontos críticos na identidade dos terceirizados: primeiro, as falhas na comunicação; segundo, a melhoria do processo de planejamento, no sentido de programar de forma prévia algumas situações que envolvem os funcionários terceirizados; e terceiro, a identidade de exclusão, oriunda das diferenciações existentes no dia a dia que fazem uma constante comparação entre servidores e funcionários terceirizados.

Recomendações de intervenção

Um dos principais problemas encontrados durante a dissertação foi a comunicação, tendo em vista que os funcionários não sabem a quem recorrer em diversas situações. A comunicação falha faz com que todos os funcionários e servidores fiquem perdidos, buscando informações em fontes distintas e, muitas vezes, não oficiais, o que gera um desconforto em todos os envolvidos. Por isso, a melhoria da comunicação é um dos pontos que mais deve ser considerado para resolução.

Como sugestão de intervenção, uma proposta com resultados satisfatórios seria a contratação do preposto exclusivo em quaisquer contratos de mão de obra terceirizada. No entanto, sabe-se que isso implica custos, que não devem ser aumentados em época de recessão orçamentária. Por isso, sugere-se a criação de um mecanismo de comunicação simples, que conecte todos os funcionários de forma integrada: um canal de comunicação no aplicativo WhatsApp ou Telegram, uma lista de comunicação por e-mail e/ou até mesmo a designação de um servidor que atuará exclusivamente como um porta-voz do campus para os terceirizados, levando-lhes informações importantes e aquelas oriundas do campus de Viçosa. Com a institucionalização de um canal oficial de informações, os terceirizados poderão se sentir como parte da rede de contatos da instituição e diminuir os boatos que os afligem no dia a dia.

Outra proposta de intervenção que pode ser considerada para os gestores do campus UFV – Florestal e da Universidade Federal de Viçosa como um todo estaria voltada para a gestão estratégica de pessoas. Basicamente, consistiria na elaboração de um planejamento de recursos humanos alinhado ao planejamento estratégico da instituição, com foco nas contratações de mão de obra terceirizada, definindo previamente os recessos e feriados aos quais os funcionários terão direito. Com essas predefinições, muitas dúvidas podem ser

dirimidas antes mesmo da execução, fazendo com que os funcionários possam se programar com antecedência. Acredita-se que essa medida pode auxiliar os gestores e fiscais de contrato, uma vez que terão uma base documental que lhes proporcionarão maior segurança de atuação, e para os funcionários, que trabalharão mais satisfeitos com o planejamento de suas atividades. Esta medida também poderá auxiliar na comunicação, evitando burburinhos desnecessários.

O planejamento também poderia atuar de forma a atender a uma necessidade que foi percebida por parte dos funcionários terceirizados e sugerida como uma melhoria, que seria a contratação da mão de obra com convênio médico previsto em edital. Apesar de haver um custo para incluir um plano de saúde na planilha de benefícios da licitação, essa medida poderia auxiliar na redução de faltas ao trabalho e conseqüente redução de prestação de serviço. Mesmo que a empresa não receba os dias em que os funcionários não trabalham efetivamente, o convênio de saúde poderia auxiliar na programação de consultar em períodos fora do horário de trabalho, além de trazer maior motivação para os funcionários. É preciso fazer um estudo de viabilidade mais aprofundado com os dados quantitativos de cada um dos processos de terceirização, mas a instauração dessa medida pode trazer benefícios não quantificáveis para o trabalho prestado.

A identidade dos funcionários terceirizados esteve permeada de símbolos institucionais da UFV, além de ter forte presença da cidade de Florestal. No entanto, o sentimento de exclusão e diferenciação foi percebido nos discursos, trazendo uma diferença entre aqueles que atuam juntos dentro da instituição, muitas vezes realizando as mesmas tarefas. Por isso, sugere-se a instauração de programas de integração, em que os funcionários terceirizados possam receber o reconhecimento de suas atividades dentro do campus. Durante a coleta de dados deste trabalho, notou-se que há uma sensibilidade da gestão superior do campus em consolidar, entre todos os servidores, a importância dos terceirizados na instituição, buscando o tratamento mais digno possível, medida realçada principalmente em discursos durante eventos. Essas medidas devem ter continuidade, pois auxiliam na institucionalização da cultura organizacional. No entanto, deve-se observar a pessoalização, falando da classe terceirizada como um todo, mas agraciando nominalmente as pessoas que estão diretamente envolvidas, junto aos servidores efetivos, no evento em que está sendo realizado tal discurso. Dessa forma, dignifica-se ainda mais o tratamento, sem perder a impessoalidade necessária do gestor público em suas atividades.

No quadro 1, é feita uma síntese das propostas de intervenção sugeridas e expostas nesta seção, para melhor visualização e organização das informações.

Quadro 1 – Síntese da proposta de intervenção

Instituição beneficiada		Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal
Beneficiários da melhoria		Funcionários terceirizados e gestores e fiscais de contratos de terceirização de mão de obra
Problema encontrado	Proposta de intervenção	Melhorias esperadas
Falha na comunicação	<p>Sugestão de maior custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratação do preposto exclusivo em quaisquer contratos de mão de obra terceirizada. <p>Sugestão de menor custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um mecanismo de comunicação simples, que conecte todos os funcionários de forma integrada: um canal de comunicação no aplicativo WhatsApp ou Telegram, uma lista de comunicação por e-mail e/ou até mesmo a designação de um servidor que atuará exclusivamente como um porta-voz do campus para os terceirizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários não ficarão perdidos, pois saberão a quem recorrer; • Redução de boatos; • Melhora na produtividade, a partir da redução de angústias e de boatos; • Maior sentimento de pertencimento institucional.
Falta de planejamento	<p>Gestão estratégica de pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um planejamento de recursos humanos alinhado ao planejamento estratégico da instituição, com foco nas contratações de mão de obra terceirizada, definindo previamente os recessos e feriados aos quais os funcionários terão direito; • Contratação da mão de obra com convênio médico previsto em edital (a partir de análise quantitativa de viabilidade prévia). Apesar de haver um custo, a instauração dessa medida pode trazer benefícios não quantificáveis para o trabalho prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas dúvidas podem ser dirimidas antes mesmo da execução do contrato; • Auxiliar os gestores e fiscais de contrato, proporcionando-lhes maior segurança de atuação; • Terceirizados poderão trabalhar mais satisfeitos com o planejamento de suas atividades. • Poderá auxiliar na comunicação, evitando burburinhos; • Redução de faltas ao serviço com o planejamento de consultas médicas.

Identidade de exclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Instauração de programas de integração, em que os funcionários terceirizados possam receber o reconhecimento de suas atividades dentro do campus; • Dar continuidade às medidas da gestão superior da universidade, que visa consolidar entre todos os servidores a cultura organizacional que ressalta a importância dos terceirizados na instituição, buscando o tratamento mais digno possível, observando a personalização dos indivíduos da classe terceirizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante os discursos, agradecer nominalmente os terceirizados que estão diretamente envolvidos na situação a ser elogiada, junto aos servidores efetivos, pode minimizar a identidade de exclusão e trazer reconhecimento profissional; • Dignifica-se ainda mais o tratamento dispensado aos funcionários, sem perder a impessoalidade necessária do gestor público em suas atividades.
------------------------	--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Responsáveis

Discente: Jéssica Costa de Faria

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Ventola Marra

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFV – Universidade Federal de Viçosa

Contatos

jessica.faria@ufv.br; aventola@ufv.br

Data da realização do relatório

Florestal, 31 de agosto de 2021.