

A invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados na Universidade Federal de Juiz de Fora: uma análise documental e bibliográfica

Mônica Vasconcellos Barral Campos

Doutoranda em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Endereço institucional: Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Universitário,
Rua José Lourenço Kelmer, s/n – São Pedro, Juiz de Fora – MG, Brasil, CEP 36036-900
E-mail: monica.campos@ufjf.br
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9068-5303>

Maria Cristina Drumond e Castro

Doutora em Políticas Públicas Comparadas
Instituição de formação: UFRRJ/PPGCTIA
Endereço institucional: Av. Prefeito Alberto Lavinias, 1847,
Centro – Três Rios/RJ – CEP: 25802-100
E-mail: cristina@ufrj.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7562-7367>

Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

Doutora em Administração
Instituição de formação: Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Endereço institucional: Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Universitário,
Rua José Lourenço Kelmer, s/n – São Pedro, Juiz de Fora – MG, Brasil, CEP 36036-900
E-mail: tatiana.dornelas@ufjf.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7592-8581>

Rosa Maria Alves da Silva

Especialista em Gestão Pública
Mestranda em Gestão e Estratégia pela UFRRJ/PPGE
Instituição de formação: FATECH – Faculdade de Teologia e Ciências Humanas
Endereço institucional: Macapá – Amapá – Brasil
E-mail: rosa.silva@ufrj.edu.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4820-2221>

Resumo: Este artigo analisa a invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), buscando compreender como práticas administrativas e registros institucionais contribuem para a reprodução de desigualdades no ambiente universitário. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, baseia-se em análise documental e revisão bibliográfica. Foram examinados contratos ativos e encerrados entre 2020 e 2024, com foco em empresas contratadas, objetos de serviço, número de trabalhadores e gestores responsáveis. A análise, apoiada em autores como Antunes (2018), Druck (2013) e Sawaia (1999), indica que, embora os terceirizados desempenhem funções essenciais, os documentos institucionais priorizam aspectos contratuais e omitem dados sobre suas condições de trabalho e inserção social. Essa ausência revela a reprodução de hierarquias internas e reforça a invisibilidade simbólica desses trabalhadores. Conclui-se que há urgência em promover políticas de valorização e integração que reconheçam os terceirizados como parte da comunidade acadêmica. O estudo evidencia a necessidade de reavaliar a gestão da força de trabalho nas universidades públicas, propondo medidas que reconheçam os terceirizados como sujeitos de direitos e membros da comunidade acadêmica.

Palavras-chave: terceirização; invisibilidade social; universidade pública; precarização do trabalho; UFJF.

1. Introdução

A terceirização consolidou-se, nas últimas décadas, como uma das principais estratégias de reorganização do trabalho tanto no setor privado quanto no setor público brasileiro. Leis como a nº 13.429/2017 e a Reforma Trabalhista de 2017 (Lei nº 13.467/2017) ampliaram as possibilidades de contratação indireta de mão de obra, promovendo a flexibilização e a fragmentação das relações laborais (Antunes, 2018; Druck, 2013b). No setor público, especialmente nas universidades federais, essa estratégia tem sido utilizada para suprir demandas operacionais e administrativas em áreas como limpeza, segurança e apoio.

Esse fenômeno, contudo, gera implicações que vão além do campo administrativo e financeiro. Pesquisas indicam que trabalhadores terceirizados, embora exerçam funções relevantes para o funcionamento das universidades, enfrentam condições mais frágeis e menor reconhecimento em comparação aos servidores efetivos (Sawaia, 1999; Silva; Lourenço, 2022). Essa precarização se expressa não apenas em diferenças salariais e vínculos frágeis, mas também na exclusão simbólica desses profissionais das rotinas institucionais e dos espaços de decisão. A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) exemplifica esse cenário, com forte presença de trabalhadores terceirizados em seus dois campi e uma estrutura administrativa que pouco visibiliza suas condições de trabalho ou sua inserção social.

Justifica-se, assim, o desenvolvimento deste estudo, que busca compreender como a terceirização, embora estratégica do ponto de vista gerencial, contribui para a reprodução de desigualdades internas e para a naturalização da exclusão simbólica desses trabalhadores. Ao analisar a UFJF, pretende-se evidenciar de que modo a própria produção documental da instituição pode reforçar ou desafiar essas hierarquias.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados na UFJF, articulando dados institucionais e referenciais teóricos sobre terceirização e desigualdade no trabalho. Para isso, busca-se responder à seguinte pergunta: **como os documentos e práticas administrativas da universidade contribuem para a reprodução de desigualdades e a invisibilização desses trabalhadores no espaço acadêmico?**

Este artigo está estruturado em quatro seções principais, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, articulando autores que discutem a terceirização, a precarização do trabalho e o conceito de invisibilidade social. Em seguida, são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, com ênfase na análise documental e bibliográfica aplicada aos dados institucionais da UFJF. A quarta seção apresenta os resultados da análise bem como a discussão dos mesmos, destacando a estrutura dos contratos de terceirização, a forma como os trabalhadores são representados nos documentos oficiais e as implicações dessa representação para sua visibilidade institucional. Por fim, são discutidas as principais conclusões do estudo, com destaque para os limites da atual gestão da terceirização e para a necessidade de políticas que promovam a valorização e a inclusão dos trabalhadores terceirizados na comunidade universitária.

2. Fundamentação teórica

2.1. Terceirização e precarização do trabalho nas Universidades Públicas

A terceirização no Brasil se insere em um contexto histórico de reestruturação produtiva e reformas neoliberais que, desde a década de 1990, vêm modificando de forma substancial as relações de trabalho. Antunes (2018) aponta que essas mudanças se intensificaram com as políticas de flexibilização e desregulamentação, resultando na disseminação de vínculos precários e na fragmentação da classe trabalhadora. no setor público, essa tendência se manifesta pela crescente transferência de atividades-meio para empresas privadas, estratégia utilizada para reduzir custos e contornar limitações impostas pela legislação orçamentária e pelos concursos públicos (Druck, 2013b; Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019).

A aprovação da lei nº 13.429/2017, que regulamenta a terceirização irrestrita no país, e da reforma trabalhista de 2017 (lei nº 13.467/2017) ampliou a possibilidade de contratação indireta em todos os setores, inclusive no serviço público, consolidando um modelo de gestão que privilegia a lógica empresarial em detrimento de garantias históricas associadas ao trabalho formal (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019). Nesse cenário, os trabalhadores terceirizados tendem a ocupar postos de baixa remuneração, alta rotatividade e pouca visibilidade social, como atividades de limpeza, segurança, portaria e manutenção, funções essenciais ao funcionamento das instituições, mas desprovidas de reconhecimento simbólico e institucional.

Druck (1999), ao analisar o polo petroquímico de Camaçari, já indicava que a terceirização vai além da lógica econômica, atingindo a constituição simbólica do trabalhador ao fragmentar identidades laborais e esvaziar vínculos coletivos. Essa constatação permanece atual nas universidades públicas, onde a externalização de serviços essenciais também representa uma forma de dissociação entre funções operacionais e pertencimento institucional.

2.2. Invisibilidade social e exclusão simbólica dos terceirizados

A literatura sobre precarização do trabalho tem destacado os impactos dessa modalidade contratual sobre a saúde, a estabilidade e a identidade dos trabalhadores. Druck (2013a) observa que a terceirização não se limita a uma estratégia de gestão, mas opera como mecanismo de desresponsabilização do empregador principal, gerando desigualdades salariais e ampliando a vulnerabilidade frente a demissões e atrasos de pagamento. dados levantados por Antunes (2018) e pelo Dieese (2020) mostram que trabalhadores terceirizados no Brasil recebem, em média, 24% menos que os efetivos e estão mais expostos a jornadas extensas e acidentes de trabalho.

No contexto específico das universidades federais, essas dinâmicas assumem particularidades importantes. Estudos como os de Lourenço (2022) e Santos (2020) indicam que a terceirização em instituições de ensino superior está concentrada em funções operacionais e de apoio, criando uma divisão simbólica entre os trabalhadores acadêmicos e técnicos-administrativos e aqueles vinculados a empresas terceirizadas. Essa divisão se reflete na segregação espacial (locais de

refeição, uniformes diferenciados, acesso restrito a áreas de convivência) e na ausência de políticas institucionais voltadas para a integração desse grupo à comunidade universitária.

Fernandes, Santos e Silva (2023) acrescentam que essa separação contribui para processos de coisificação e desumanização no cotidiano institucional, gerando experiências de invisibilidade mesmo em ambientes voltados à produção do conhecimento. Klazura (2020), ao estudar trabalhadoras da limpeza em uma universidade pública, reforça que esses sujeitos são percebidos como “presenças que não contam”, mantidos à margem das dinâmicas institucionais, ainda que sejam essenciais ao funcionamento da instituição.

2.3 Desigualdades múltiplas e produção institucional da invisibilidade

O conceito de invisibilidade social, formulado por Sawaia (1999), é fundamental para compreender esse fenômeno. a autora destaca que a invisibilidade decorre da negação do reconhecimento social e institucional, resultando em um sofrimento ético-político que impacta diretamente a subjetividade dos indivíduos. trata-se de uma invisibilidade simbólica, mais do que física, que se manifesta no cotidiano por meio da indiferença, do tratamento desigual e do não pertencimento. Machado, Giongo e Mendes (2016) ampliam essa reflexão ao apontar que a invisibilidade pode ser reproduzida pelas próprias práticas administrativas, quando a ênfase recai sobre o controle contratual e a eficiência operacional, sem considerar as condições de trabalho e a valorização dos sujeitos envolvidos.

A perspectiva da interseccionalidade, desenvolvida por Crenshaw (1989), permite compreender como múltiplos marcadores sociais, tais como gênero, raça e classe, interagem na produção da invisibilidade. Essa abordagem é particularmente relevante no contexto universitário, onde grande parte dos trabalhadores terceirizados são mulheres negras, historicamente posicionadas nas margens sociais e institucionais. A exclusão simbólica, portanto, não é homogênea, mas estratificada por desigualdades múltiplas.

Castel (2009) contribui para esse debate ao analisar as metamorfoses da questão social e a emergência de novas formas de vulnerabilidade no capitalismo contemporâneo. segundo o autor, a fragmentação das garantias sociais e o avanço das formas atípicas de emprego, como a terceirização, produzem uma “zona de vulnerabilidade” em que os trabalhadores ficam à margem tanto do mercado formal quanto das políticas de proteção social. no contexto das universidades, esse processo se traduz na coexistência de dois mundos: de um lado, docentes e servidores técnico-administrativos, com direitos assegurados pela carreira pública; de outro, terceirizados submetidos à lógica do mercado e à instabilidade contratual.

Essa estrutura institucional de exclusão pode ser analisada à luz de epistemologias críticas do Sul Global, como as propostas por Mignolo (2003), Grosfoguel (2016) e Comaroff (2012). Mignolo propõe o conceito de *border thinking* como uma forma de romper com a lógica eurocêntrica de produção do saber, abrindo espaço para vozes historicamente marginalizadas. Grosfoguel, por sua vez, denuncia o “racismo epistêmico” das instituições acadêmicas, que hierarquiza os saberes e silencia sujeitos racializados e subalternizados. Já Comaroff, em *Theory from the South* (2012),

argumenta que o Sul não deve ser visto apenas como objeto de estudo, mas como fonte legítima de teoria. Aplicadas ao contexto universitário, essas perspectivas evidenciam que a invisibilidade dos terceirizados não se limita ao campo laboral, mas também à produção simbólica e epistêmica que estrutura quem é visto, ouvido e reconhecido como parte da comunidade acadêmica.

2.4 Reconhecimento, Invisibilidade e Estruturas Organizacionais

Complementando as abordagens já discutidas sobre terceirização, precarização e invisibilidade simbólica, é relevante integrar à análise a teoria do reconhecimento de Axel Honneth (1995), conforme desenvolvida por Celeguim e Roesler (2009) e por Costa e Costa (2018). Essa teoria permite ampliar a compreensão da invisibilidade social como expressão da ausência de reconhecimento nas esferas do direito e da solidariedade, com impactos significativos sobre o pertencimento e o bem-estar dos trabalhadores.

Segundo Honneth (1995), o reconhecimento constitui-se em três esferas fundamentais: amor, direito e solidariedade. No contexto organizacional, a negligência em relação às esferas do direito e da solidariedade, observada na desvalorização das funções exercidas, na limitação de oportunidades de crescimento e na ausência de representatividade institucional, contribui diretamente para a experiência de invisibilidade social vivenciada por trabalhadores terceirizados. Essa exclusão simbólica fragiliza os vínculos com a coletividade e compromete o sentimento de pertencimento ao ambiente universitário.

A literatura também alerta para o conceito de invisibilidade organizacional, conforme desenvolvido por Alcadiyani (2012). Essa dinâmica se caracteriza pela existência de estruturas institucionais e rotinas administrativas que silenciam ou apagam a presença dos trabalhadores que não pertencem ao quadro efetivo, o que reforça hierarquias já estabelecidas e consolidadas.

No campo das políticas públicas recentes, algumas iniciativas, como a Instrução Normativa nº 176/2024, que trata da garantia de benefícios equiparados, e a Instrução Normativa nº 190/2024, voltada à regulamentação da jornada reduzida, bem como os decretos relacionados à reserva de vagas para mulheres vítimas de violência (Decreto nº 11.430/2023) e ao combate ao assédio moral e sexual (Decreto nº 12.122/2024), representam avanços parciais nas esferas de reconhecimento jurídico e simbólico. Apesar disso, a persistência da distinção estrutural entre servidores efetivos e trabalhadores terceirizados limita a efetividade dessas medidas e evidencia a permanência de barreiras ao reconhecimento pleno.

A Tabela 1 a seguir sintetiza os principais autores mobilizados neste estudo, seus conceitos centrais e suas contribuições para a análise da invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados nas universidades públicas.

Tabela 1. Síntese do Referencial Teórico sobre Terceirização e Invisibilidade Social.

Autor(a)	Conceito central	Contribuição para o estudo
Antunes (2018)	Precarização do trabalho	Explica a fragmentação das relações laborais e a perda de direitos com a flexibilização.
Druck (2013, 1999, 2021)	Terceirização como desresponsabilização	Analisa a terceirização como forma de enfraquecimento dos vínculos e das garantias sociais.
Krein, Oliveira e Filgueiras (2019)	Reforma trabalhista e lógica empresarial	Enquadra a terceirização como parte da gestão neoliberal no setor público.
Sawaia (1999)	Invisibilidade social	Fundamenta o sofrimento ético-político causado pela exclusão simbólica.
Machado, Giongo e Mendes (2016)	Sofrimento social e gestão invisibilizadora	Aponta como práticas administrativas contribuem para o apagamento dos trabalhadores.
Lourenço (2022), Santos (2020)	Terceirização nas universidades	Demonstram a segregação simbólica e espacial de terceirizados no ensino superior.
Fernandes, Santos e Silva (2023)	Coisificação e exclusão	Evidenciam a desumanização de trabalhadores em contextos universitários.
Klazura (2020)	“Presenças que não contam”	Analisa o apagamento simbólico de mulheres terceirizadas da limpeza.
Crenshaw (1989)	Interseccionalidade	Permite entender como raça, classe e gênero interagem na produção da invisibilidade.
Castel (2009)	Zona de vulnerabilidade	Descreve o afastamento dos trabalhadores das redes formais de proteção.
Mignolo (2003)	<i>Border thinking</i>	Questiona a hegemonia eurocêntrica e valoriza saberes marginais.
Grosfoguel (2016)	Racismo epistêmico	Critica a hierarquia dos saberes e a exclusão de sujeitos subalternizados.
Comaroff (2012)	<i>Theory from the South</i>	Defende o Sul Global como produtor legítimo de teoria crítica
Honneth (1995)	Reconhecimento social	Fundamenta a análise das esferas do amor, direito e solidariedade como bases para a inclusão.
Celeguim e Roesler (2009)	Invisibilidade social no trabalho	Relacionam a invisibilidade com a ausência de reconhecimento no ambiente laboral.
Costa e Costa (2018)	Precariedade e percepção do trabalho	Analisa o impacto da precarização sobre a subjetividade de trabalhadores invisibilizados.
Alcadipani (2012)	Invisibilidade organizacional	Critica rotinas institucionais que silenciam sujeitos não pertencentes ao quadro efetivo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A articulação entre os conceitos discutidos e os dados institucionais da UFJF permite antecipar a materialização desse fenômeno em nível local: a análise de dados institucionais da própria Universidade Federal de Juiz de Fora/MG revela a materialização desse quadro: os relatórios contratuais identificam empresas, gestores e objetos de serviços, mas silenciam sobre aspectos como remuneração, perfil sociodemográfico e políticas de integração desses trabalhadores. Tal lacuna documental contribui para a manutenção da invisibilidade social, reforçando hierarquias internas e dificultando a construção de uma comunidade universitária mais inclusiva e equitativa.

Dessa forma, a convergência entre a literatura sobre terceirização e invisibilidade social permite compreender que o fenômeno observado na UFJF não é isolado, mas parte de uma tendência mais ampla de precarização e fragmentação das relações de trabalho no setor público brasileiro. A invisibilidade dos terceirizados não decorre apenas de sua função operacional, mas de um conjunto de práticas e estruturas institucionais que naturalizam sua condição periférica e reproduzem desigualdades no interior de um espaço que, paradoxalmente, se propõe a produzir conhecimento crítico e transformador.

3. Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, tendo como propósito compreender a configuração da invisibilidade social dos trabalhadores terceirizados no contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) a partir da análise de documentos institucionais e de referenciais teóricos que tratam da terceirização, precarização e hierarquias sociais no trabalho. Essa abordagem foi escolhida por permitir uma análise crítica de significados, práticas institucionais e estruturas simbólicas envolvidas na produção da exclusão social no ambiente universitário, elementos que não são captáveis por métodos quantitativos.

Para a construção do *corpus* documental, foram utilizados dados abertos disponibilizados pela própria UFJF, por meio de planilhas institucionais que reúnem informações sobre contratos ativos e encerrados, empresas contratadas, objetos dos serviços, quantitativos de trabalhadores alocados e gestores responsáveis pela fiscalização. Esses documentos contemplam contratos ativos e encerrados entre os anos de 2020 e 2024, abrangendo diferentes setores e campi da universidade (Juiz de Fora e Governador Valadares). As planilhas reúnem informações sobre empresas contratadas, objetos dos serviços prestados, quantitativo de trabalhadores alocados e nomes dos gestores responsáveis pela fiscalização.

A análise concentrou-se na identificação de padrões e lacunas nos registros oficiais, com especial atenção à forma como os trabalhadores terceirizados são representados administrativamente. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), permitindo a categorização das informações em quatro eixos temáticos principais: (1) descrição do serviço contratado; (2) menções ou omissões relativas aos trabalhadores; (3) dados quantitativos e estruturais dos contratos; (4) ausência de informações sobre condições de trabalho, perfil sociodemográfico e integração institucional. A construção dessas categorias foi orientada tanto

pelas questões empíricas levantadas nos documentos quanto pelas reflexões teóricas mobilizadas ao longo do estudo.

De forma complementar, foi realizada revisão bibliográfica em bases acadêmicas e documentos normativos, com o intuito de articular os dados institucionais aos debates teóricos sobre invisibilidade social, precarização do trabalho e processos de hierarquização presentes nas universidades públicas brasileiras. Esse movimento permitiu situar a análise da UFJF dentro de um panorama mais amplo, dialogando com estudos similares e ampliando a densidade interpretativa dos achados.

Por tratar-se de uma pesquisa baseada exclusivamente em dados secundários e em informações de domínio público, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, respeitando-se, contudo, princípios éticos na análise e divulgação dos resultados. A interpretação dos dados foi conduzida de modo crítico e comparativo, buscando evidenciar não apenas o conteúdo explícito dos documentos, mas também os silêncios e omissões que contribuem para a reprodução da invisibilidade social dos terceirizados na instituição estudada.

Embora a abordagem documental tenha possibilitado mapear as práticas institucionais em torno da terceirização, uma limitação importante do estudo reside na ausência de dados qualitativos provenientes dos próprios trabalhadores. A pesquisa não acessa diretamente suas experiências, percepções ou formas de resistência frente à invisibilidade vivida no cotidiano. Investigações futuras poderão aprofundar essas dimensões por meio de entrevistas, grupos focais ou observações etnográficas dentro dos espaços institucionais.

4. Análise

4.1 A terceirização no contexto institucional da UFJF

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), criada em 23 de dezembro de 1960 por meio de decreto do presidente Juscelino Kubitschek, resultou da federalização de faculdades já existentes na cidade, como Medicina, Engenharia, Direito, Ciências Econômicas, Farmácia e Odontologia (UFJF, 2024a). Ao longo das décadas, consolidou-se como uma das principais universidades federais do interior do país, desempenhando papel central na formação acadêmica, na produção científica e na promoção de políticas de extensão voltadas para o desenvolvimento regional e nacional. Atualmente, a instituição mantém dois campi, Juiz de Fora e Governador Valadares, e oferta ampla variedade de cursos de graduação, pós-graduação e programas de educação a distância (UFJF, 2024b).

A complexidade administrativa e a abrangência dos serviços oferecidos pela UFJF, que incluem hospitais universitários, centros de pesquisa e unidades culturais, exigem uma estrutura de suporte diversificada, na qual se inserem atividades operacionais e de apoio logístico, como limpeza, vigilância, manutenção e transporte. Tais funções são majoritariamente executadas por trabalhadores terceirizados contratados por meio de empresas privadas, cujos vínculos são

formalizados por contratos de prestação de serviços fiscalizados por gestores internos (UFJF, 2024c).

Esse arranjo administrativo, embora atenda às demandas operacionais e represente alternativa à limitação de concursos públicos, gera implicações sociais relevantes. Conforme indicam estudos sobre terceirização e precarização do trabalho (Antunes, 2018; Druck, 2013a), tais vínculos tendem a reproduzir desigualdades no ambiente laboral, marcadas por instabilidade contratual, menores salários e exclusão de benefícios assegurados aos servidores efetivos. No caso da UFJF, os dados institucionais evidenciam que os trabalhadores terceirizados aparecem predominantemente em registros administrativos que enfatizam empresas contratadas, quantitativos de pessoal e objetos de contrato, mas silenciam sobre as condições laborais e sobre a integração desse grupo à comunidade universitária (UFJF, 2024c).

Ao contextualizar a UFJF no escopo deste estudo, observa-se que a instituição, ao mesmo tempo em que se consolida como polo de excelência acadêmica e científica, reproduz hierarquias internas que contribuem para o fenômeno da invisibilidade social, discutido por Sawaia (1999) e Machado, Giongo e Mendes (2016). Tal invisibilidade se manifesta na ausência de reconhecimento simbólico e na naturalização de práticas administrativas que tratam trabalhadores terceirizados como sujeitos periféricos, ainda que sua atuação seja indispensável para o funcionamento cotidiano da universidade.

4.2 Perfil dos contratos ativos e encerrados (2020-2024)

A análise dos contratos de terceirização da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) revela a dimensão e a relevância desse modelo de vínculo na composição de sua força de trabalho. Atualmente, a instituição mantém 11 contratos ativos que, somados, abrangem 988 trabalhadores terceirizados distribuídos em diferentes áreas de apoio. Entre eles, destacam-se os contratos de maior porte, como o de número 23/2020, firmado com a empresa Planejar Terceirização e Serviços S.A., que sozinha responde por 258 trabalhadores responsáveis, em sua maioria, por atividades de limpeza e conservação, e o contrato 40/2021, com a Tekno Sistemas de Engenharia Ltda., que reúne 162 trabalhadores vinculados a serviços de infraestrutura.

Também merece atenção a empresa Master Vigilância Especializada Ltda., que detém dois contratos ativos (37/2021 e 38/2021), totalizando 153 trabalhadores alocados em atividades de segurança patrimonial. Além desses, outros contratos de médio porte evidenciam a continuidade e a expansão do processo de terceirização, como o 33/2024, novamente com a Planejar, que envolve 183 trabalhadores, e o 28/2024, firmado com a Adservi, responsável por 85 trabalhadores. Em contrapartida, contratos de menor expressão quantitativa, como os da empresa Liderança (62/2022, com 10 trabalhadores) e da Getservi (01/2023, com 12 trabalhadores), demonstram a utilização da terceirização também para suprir demandas específicas, como serviços de apoio administrativo ou monitoramento eletrônico.

Além dos contratos vigentes, o levantamento identificou contratos encerrados em anos recentes, como o da empresa Village (12/2021), que chegou a empregar 177 trabalhadores; o da Positiva

(02/2023), com 80 trabalhadores; e o da Alvorada (28/2023), com 5 trabalhadores. Esses encerramentos refletem a rotatividade característica do setor, marcada por ciclos licitatórios e substituição frequente de prestadoras.

A Tabela 2 a seguir sintetiza os dados dos contratos ativos, organizados por empresa, número de contrato e quantidade de trabalhadores:

Tabela 2. Contratos ativos de terceirização na UFJF (2020-2024).

Contrato	Empresa contratada	Total de trabalhadores terceirizados
23/2020	Planejar	258
37/2021	Master Vigilância	141
38/2021	Master Vigilância	12
40/2021	Tekno Sistemas	162
62/2022	Liderança	10
01/2023	Getservi	12
29/2023	Stark	43
34/2023	G&E	41
35/2023	Adservi	41
28/2024	Adservi	85
33/2024	Planejar	183
Total	-	988

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A Tabela 3 apresenta os dados dos contratos inativos, também organizados por empresa, número de contrato e quantidade de trabalhadores:

Tabela 3. Contratos inativos de terceirização na UFJF (2020-2024).

Contrato	Empresa contratada	Total de trabalhadores terceirizados
12/2021	Village	177
02/2023	Positiva	80
28/2023	Alvorada	5
Total	-	262

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

De modo geral, observa-se que a UFJF apresenta forte dependência estrutural da terceirização para garantir o funcionamento cotidiano de seus campi. Poucas empresas concentram grande parte desse contingente, como a Planejar, que totaliza 441 trabalhadores distribuídos em dois contratos ativos, e a Master, com 153 trabalhadores. Essa concentração, associada à fragmentação contratual e à rotatividade de prestadoras, revela não apenas a centralidade da terceirização no cotidiano institucional, mas também seus impactos sobre a continuidade laboral e a estabilidade dos trabalhadores envolvidos, aspectos que reforçam a necessidade de refletir sobre as formas de gestão e integração desse segmento no contexto universitário.

4.3 Invisibilidade social nos registros administrativos

A invisibilidade social desses trabalhadores emerge, de maneira implícita, porém evidente, nos próprios documentos institucionais. Os contratos priorizam a descrição do objeto do serviço e a identificação dos gestores e substitutos responsáveis pela fiscalização, sem, entretanto, mencionar de forma detalhada as condições de trabalho, políticas de valorização ou iniciativas de integração voltadas a esse contingente. Além disso, a UFJF não dispõe de um setor institucionalizado para tratar especificamente da gestão de pessoas terceirizadas. O acompanhamento fica restrito a gestores contratuais, cujo foco se concentra em aspectos burocráticos, administrativos e de fiscalização formal dos contratos. Não há previsão de treinamentos conduzidos pelas áreas da universidade, tampouco iniciativas de integração desses trabalhadores ao quadro acadêmico, o que acentua sua condição de marginalidade institucional.

Esse modelo de gestão evidencia uma abordagem centrada na lógica da terceirização como mecanismo de externalização de serviços, em detrimento da valorização dos trabalhadores que os executam. A ausência de dados desagregados sobre gênero, raça, tempo de serviço ou condições laborais reforça a dificuldade de análises mais aprofundadas sobre desigualdades e relações hierárquicas internas à universidade. O enfoque administrativo e quantitativo reduz os trabalhadores a números e funções atreladas às empresas contratadas, ao mesmo tempo em que silencia sobre suas trajetórias, direitos e inserção social no cotidiano acadêmico.

Tal configuração documental e organizacional reproduz e, em certa medida, legitima um padrão de segregação entre os diferentes grupos que compõem a comunidade universitária. Embora exerçam funções importantes para o cotidiano institucional, os terceirizados permanecem afastados do reconhecimento social e simbólico atribuído a servidores e discentes, o que impacta diretamente seu sentimento de pertencimento e valorização no espaço acadêmico. A fragmentação contratual e a ausência de políticas institucionais de integração contribuem para a naturalização da precarização e para a manutenção da invisibilidade desses trabalhadores na cultura universitária.

A análise de dados institucionais da própria Universidade Federal de Juiz de Fora revela a materialização desse quadro: os relatórios contratuais identificam empresas, gestores e objetos de serviços, mas silenciam sobre aspectos como remuneração, perfil sociodemográfico e políticas de integração desses trabalhadores. Tal lacuna documental contribui para a manutenção da invisibilidade social, reforçando hierarquias internas e dificultando a construção de uma comunidade universitária mais inclusiva e equitativa.

Dessa forma, a articulação entre a literatura sobre terceirização e invisibilidade social permite compreender que o fenômeno observado na UFJF não é isolado, mas parte de uma tendência mais ampla de precarização e fragmentação das relações de trabalho no setor público brasileiro. A invisibilidade dos terceirizados não decorre apenas de sua função operacional, mas de um conjunto de práticas e estruturas institucionais que naturalizam sua condição periférica e reproduzem desigualdades no interior de um espaço que, paradoxalmente, se propõe a produzir conhecimento crítico e transformador.

5. Discussão

Os resultados desta pesquisa confirmam que a terceirização na UFJF, embora atenda às necessidades operacionais da instituição, contribui significativamente para a manutenção de um sistema de exclusão simbólica e estrutural dos trabalhadores terceirizados. A ausência de dados sobre condições laborais, perfis sociodemográficos e políticas de integração, observada nos documentos institucionais, evidencia um padrão de gestão que reforça hierarquias internas e invisibiliza sujeitos que sustentam o funcionamento cotidiano da universidade.

Esses achados dialogam com os argumentos de Sawaia (1999), para quem a invisibilidade social é expressão de uma negação simbólica, marcada pela ausência de reconhecimento e pertencimento. Na UFJF, essa invisibilidade manifesta-se tanto pela omissão informacional quanto pela falta de práticas institucionais de valorização, revelando a naturalização da desigualdade como parte da lógica gerencial universitária.

A pesquisa também confirma as análises de Druck (2013b) e Antunes (2018), que compreendem a terceirização como estratégia de desresponsabilização institucional. Essa prática fragmenta os vínculos trabalhistas e rebaixa o estatuto social dos trabalhadores contratados. Na universidade, a desresponsabilização não se dá apenas em nível contratual, mas também no campo simbólico, consolidando um modelo dual que integra servidores e docentes e mantém terceirizados em condição periférica.

Além disso, os dados indicam que a documentação institucional desempenha papel ativo na reprodução da invisibilidade. Como apontam Machado, Giongo e Mendes (2016), registros administrativos excessivamente técnicos e quantitativos, desvinculados da realidade social dos sujeitos envolvidos, reforçam a ideia de que os terceirizados são figuras substituíveis, sem história ou presença significativa no ambiente acadêmico.

Ao considerar a interseccionalidade, conforme proposta por Crenshaw (1989), observa-se que essa exclusão simbólica recai de forma ainda mais intensa sobre mulheres negras, majoritariamente presentes nas funções terceirizadas de limpeza e apoio. A ausência de dados sobre raça e gênero nos registros institucionais impede que a universidade reconheça e enfrente essas desigualdades estruturais.

As reflexões trazidas por Mignolo (2003), Grosfoguel (2016) e Comaroff (2012) também se fazem presentes. Ao sugerirem a descolonização dos modos de produção do saber, esses autores

questionam quem tem direito à voz e ao pertencimento nos espaços acadêmicos. No contexto da UFJF, a ausência de escuta e integração dos trabalhadores terceirizados evidencia não apenas uma lacuna administrativa, mas uma escolha epistemológica. A documentação institucional não apenas organiza o trabalho, mas também regula quem pode ser reconhecido como parte legítima da universidade.

Este estudo contribui, assim, para evidenciar que os documentos administrativos não são neutros. Eles expressam uma lógica de gestão que naturaliza a exclusão de determinados sujeitos. Ao iluminar essas omissões, a pesquisa propõe uma reflexão crítica sobre os limites da gestão universitária e sobre a necessidade de práticas institucionais que promovam reconhecimento, pertencimento e justiça simbólica para os trabalhadores terceirizados.

6. Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender a produção da invisibilidade social de trabalhadoras e trabalhadores terceirizados no contexto da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a partir da análise da base de dados pública da própria instituição. As análises realizadas a partir dos dados abertos da Universidade Federal de Juiz de Fora evidenciaram que a terceirização desempenha papel estruturante no funcionamento da instituição, abrangendo serviços indispensáveis como limpeza, vigilância patrimonial, apoio administrativo e manutenção de infraestrutura.

No entanto, a forma como essas informações são apresentadas nos documentos institucionais, com ênfase em aspectos administrativos e quantitativos dos contratos, revela a ausência de dados sobre as condições de trabalho e sobre políticas de valorização e integração desses profissionais na comunidade universitária. Tal lacuna reforça o fenômeno da invisibilidade social, conforme discutido por Sawaia (1999), na medida em que a presença desses trabalhadores é reconhecida apenas pela função que exercem, e não enquanto sujeitos portadores de direitos e integrantes do cotidiano acadêmico. Esse reconhecimento fragmentado produz efeitos simbólicos relevantes, como a negação de pertencimento e o reforço de hierarquias internas baseadas em vínculos contratuais.

Ao relacionar esses achados com a literatura sobre precarização e terceirização (Antunes, 2018; Druck, 2021), observa-se que a realidade identificada na UFJF não se restringe ao contexto local, mas reflete um padrão estrutural presente em diversas universidades federais brasileiras. A fragmentação dos vínculos trabalhistas, a diferenciação simbólica entre terceirizados e servidores efetivos e a ausência de mecanismos institucionais de reconhecimento configuram-se como elementos centrais para a compreensão das desigualdades internas no espaço acadêmico. Além disso, como evidenciado por Crenshaw (1989), essas desigualdades podem ser intensificadas quando atravessadas por marcadores como gênero e raça, ainda invisíveis na documentação analisada.

Este estudo contribui para o debate sobre a gestão do trabalho nas universidades públicas ao evidenciar que as práticas administrativas, quando centradas apenas na lógica contratual, podem

reproduzir e naturalizar hierarquias e exclusões. Tal constatação aponta para a necessidade de repensar políticas institucionais que contemplem não apenas a eficiência operacional, mas também o reconhecimento e a inclusão social dos trabalhadores terceirizados. Iniciativas como programas de integração, capacitação conjunta com servidores efetivos e acesso a benefícios institucionais poderiam mitigar a sensação de não pertencimento e reduzir as desigualdades no interior da universidade. Cabe à universidade pública, como espaço de produção de conhecimento e justiça social, reconhecer sua responsabilidade na construção de relações de trabalho mais equitativas.

Por se tratar de uma pesquisa baseada em dados documentais, uma das limitações identificadas reside na impossibilidade de captar a experiência subjetiva dos trabalhadores terceirizados e suas percepções sobre o cotidiano laboral. Estudos futuros podem aprofundar essa discussão por meio de abordagens etnográficas ou entrevistas, ampliando a compreensão sobre as dinâmicas de invisibilidade social e sobre os impactos dessas práticas na vida dos trabalhadores. Essa escuta direta pode revelar formas de resistência, negociação e elaboração simbólica que escapam à análise puramente documental.

Conclui-se, assim, que a análise da terceirização na UFJF, a partir de sua documentação pública, permite problematizar não apenas a gestão administrativa, mas também o papel das universidades na reprodução ou superação de desigualdades sociais. Ao iluminar o fenômeno da invisibilidade social, este trabalho busca contribuir para o desenvolvimento de políticas institucionais mais inclusivas e para a promoção de um espaço universitário que valorize de forma equitativa todos os sujeitos que o compõem. Nesse sentido, o estudo reafirma a importância de repensar os modos de gestão universitária sob a perspectiva do cuidado institucional e do reconhecimento ético de todos os que sustentam a vida acadêmica.

Referências

- ALCADIPANI, Rafael. Invisíveis organizacionais. *GV Executivo*, v. 11, n. 1, p. 65, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/22811/21571>. Acesso em: 01 set. 2025.
- ANTUNES, Ricardo. *O Privilégio da Servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. *Decreto nº 11.430*, de 8 de março de 2023. Dispõe sobre a reserva de vagas para mulheres vítimas de violência em contratos de terceirização. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2023-2026/2023/Decreto/D11430.htm. Acesso em: 01 set. 2025.
- BRASIL. *Decreto nº 12.122*, de 17 de maio de 2024. Dispõe sobre medidas de prevenção e combate ao assédio no serviço público. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm. Acesso em: 01 set. 2025.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 176*, de 20 de março de 2024. Dispõe sobre a garantia de benefícios equiparados para trabalhadores terceirizados. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-mgi-no-176-de-25-de-novembro-de-2024>. Acesso em: 01 set. 2025.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 190*, de 15 de abril de 2024. Dispõe sobre a jornada reduzida para trabalhadores terceirizados. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-mgi-no-190-de-5-de-dezembro-de-2024>. Acesso em: 01 set. 2025.

BRASIL. *Lei nº 13.429*, de 31 de março de 2017. Dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros e as relações de trabalho temporário. diário oficial da união: seção 1, Brasília, DF, 31 mar. 2017.

BRASIL. *Lei nº 13.467*, de 13 de julho de 2017. Altera a consolidação das leis do trabalho (clt) para adequar a legislação às novas relações de trabalho. diário oficial da união: seção 1, Brasília, df, 14 jul. 2017.

BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2025.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

CELEGUIM, Cristiane R. Jorge; ROESLER, Heloisa M. Kiehl Noronha. A invisibilidade social no âmbito do trabalho. *Revista Interação*, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/29182981>. Acesso em: 01 set. 2025.

COMAROFF, Jean; COMAROFF, John. *Theory from the South: How Euro-America is evolving toward Africa*. Chicago: University of Chicago Press, 2012.

COSTA, E. S.; COSTA, H. A. Precariousness and call centre work: Operators' perceptions in Portugal and Brazil. *European Journal of Industrial Relations*, v. 24, n. 3, p. 243-259, 2018. DOI: 10.11606/0103-2070.ts.2018.123181. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/3NkGmWnNWYZBMpbKqYFJNzd/>. Acesso em: 01 set. 2025.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, Chicago, v. 1989, p. 139-167, 1989.

DRUCK, Graça. *Terceirização e precarização: o novo modelo de gestão do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2013a.

DRUCK, Graça. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica, (precarizando) o trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2013b.

DRUCK, Graça. *A terceirização no serviço público brasileiro: instrumento de privatização do Estado*. Brasília: Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado – Fonacate, 2021. (Cadernos da Reforma Administrativa, n. 17).

DRUCK, Graça; SENA, Jeovana; PINTO, Marina Morena; ARAÚJO, Sâmia. A terceirização no serviço público: particularidades e implicações. In: DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (org.). *Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate*. São Paulo: Boitempo, 2018. p. 113-137.

GROSGOUEL, Ramón. *Del epistemicidio al giro descolonial: una perspectiva crítica desde el mundo decolonial*. Buenos Aires: CLACSO, 2016.

HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Editora 34, 1995.

KREIN, José Dari; OLIVEIRA, Roberto Vêras de; FILGUEIRAS, Vitor Araújo (org.). *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*. Campinas, SP: Curt Nimuendajú, 2019. 222 p.
Disponível em:
<https://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/files/livro%20cesit%20reforma.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2025.

LOURENÇO, Matheus Hudson Viana. Terceirização e precarização: a conformação de espaços urbanos excludentes pelos trabalhadores terceirizados da UFV em Viçosa, Minas Gerais. 2022. 161 f. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2022. Disponível em: <https://locus.ufv.br/server/api/core/bitstreams/af90a1ca-0b3d-4081-ae80-07202aeef9a6/content>. Acesso em: 18 ago. 2025.

MACHADO, Fabiane Konowaluk Santos; GIONGO, Carmem Regina; MENDES, Jussara Maria Rosa. Terceirização e precarização do trabalho: uma questão de sofrimento social. *Revista Psicologia Política*, São Paulo, v. 16, n. 36, maio–ago. 2016. Disponível em:
https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2016000200007. Acesso em: 18 ago. 2025.

MIGNOLO, Walter. *The darker side of Western modernity: global futures, decolonial options*. Durham: Duke University Press, 2011.

SANTOS, Renan Baltazar dos. “Aqui não pode nem adoecer”: a dinâmica prazer e sofrimento no trabalho de terceirizados no contexto de uma IES pública. 2020. 94 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia/CCH, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020. Disponível em: <https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/3910>. Acesso em: 18 ago. 2025.

SAWAIA, Bader Burihan. *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. Petrópolis: vozes, 1999.

SILVA, Margarete Gomes de Oliveira. *Terceirização no âmbito do serviço público federal: obrigatoriedade contratual das terceirizadas treinarem seus funcionários*. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito Legislativo) – Universidade do Legislativo Brasileiro; Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasília, 2005.

UFJF. História da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2024a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/60anos/historia/>. Acesso em: 6 ago. 2025.

UFJF. Sobre a UFJF. 2024b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>. Acesso em: 6 ago. 2025.

UFJF. Dados Abertos sobre Contratos e Terceirização. 2024c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/fiscalizacao/dados-abertos/>. Acesso em: 6 ago. 2025.