

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE MAUÁ
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ISABELA GALVANO
ANA CLARA SANTOS
EDUARDA MAQUES
FERNANDA GUINERO
THAIS FERREIRA
ISABELLY DE ABREU

**A INVISIBILIDADE SOCIAL E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM
ESTUDO SOBRE A VALORIZAÇÃO DE TRABALHADORES OPERACIONAIS
ESSENCIAIS.**

MAUÁ-SP
2026

**ISABELA GALVANO
ANA CLARA SANTOS
EDUARDA MAQUES
FERNANDA GUINERO
THAÍS FERREIRA
ISABELLY DE ABREU**

**A INVISIBILIDADE SOCIAL E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM
ESTUDO SOBRE A VALORIZAÇÃO DE TRABALHADORES OPERACIONAIS
ESSENCIAIS.**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado a Banca examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Técnico em Administração, da Escola Técnica de Mauá – Extensão João Paulo, sob a orientação do Prof. Ms. João Vitor Esteves Barbosa.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

ETEC DE MAUÁ

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INVISIBILIDADE SOCIAL E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM
ESTUDO SOBRE A VALORIZAÇÃO DE TRABALHADORES OPERACIONAIS
ESSENCIAIS.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de técnico de
administração em 2026 na escola técnica
Etec de Mauá, como requisito parcial a
obtenção do título de técnico de
administração.

BANCA EXAMINADORA

Presidente da banca: _____ Nota _____

Professor (a): _____

Avaliador (a): _____ Nota _____

Professor (a): _____

Orientador (a): _____ Nota _____

Professor (a): _____

Resultado: _____ Nota _____

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer coisa, eu preciso agradecer.

Porque falar de invisibilidade social é fácil na pesquisa e escrita em um papel. Difícil foi ouvir os relatos de quem vive isso todo dia. Então meu primeiro obrigado vai pra cada trabalhador de Mauá que parou 5 minutos da sua rotina corrida pra responder meu questionário. Vocês me ensinaram mais que livro nenhum.

Obrigado ao professor João, que não deixou nenhum de nós desistir do tema quando me disseram que “era assunto batido” ou que “deveríamos desistir desse tema”. Não é batido. É ignorado. E o senhor me ajudou a provar isso.

À família: desculpa pelas ausências e obrigado por entenderem que esse TCC era mais que nota. Era um propósito.

E se esse trabalho servir pra que pelo menos um chefe chame seu funcionário pelo nome amanhã, pra que um “bom dia” seja dito com vontade, então já valeu a pena cada noite mal dormida.

“Sem suor e sem trabalho nenhuma obra é terminada”

Origem latina

RESUMO

Este trabalho analisou a invisibilidade social e seus impactos na gestão de pessoas, com foco na valorização de trabalhadores operacionais essenciais. Por meio de pesquisa bibliográfica e de campo realizada em Mauá – SP, buscou-se entender como a falta de reconhecimento afeta a motivação, a autoestima e o vínculo do colaborador com a empresa.

Ao longo da leitura, o leitor encontrará uma discussão sobre como funções operacionais, embora indispensáveis para o funcionamento das organizações, ainda são historicamente desvalorizadas. O estudo apresenta dados que mostram que a ausência de gestos simples, como elogios, uso do nome do funcionário e participação em decisões, gera desmotivação, aumenta o turnover e prejudica o clima organizacional. Autores como Helena Hirata e Christophe Dejours sustentam a análise teórica, relacionando invisibilidade com sofrimento no trabalho.

A pesquisa de campo confirmou que pequenas ações de reconhecimento têm impacto direto no sentimento de pertencimento e na produtividade. Como resultado, o trabalho propõe que investir na valorização humana não é custo, mas estratégia de gestão. Ao final, são sugeridas práticas acessíveis que líderes e empresas podem adotar para tornar o ambiente mais respeitoso, produtivo e humano.

Em síntese, este TCC mostra que tirar o trabalhador da invisibilidade fortalece toda a estrutura organizacional. O leitor deve esperar uma reflexão crítica, embasada em dados reais, sobre a urgência de enxergar quem sustenta a operação todos os dias.

Palavras-chave: Invisibilidade Social. Gestão de Pessoas. Trabalhadores Operacionais. Reconhecimento Profissional. Motivação. Clima Organizacional. Valorização Humana.

ABSTRACT

This study analyzed social invisibility and its impacts on human resource management, focusing on the appreciation of essential operational workers. Through bibliographic and field research conducted in Mauá, São Paulo, Brazil, it sought to understand how the lack of recognition affects motivation, self-esteem, and the employee's connection to the company.

Throughout the reading, the reader will find a discussion on how operational functions, although indispensable for the functioning of organizations, are still historically undervalued. The study presents data showing that the absence of simple gestures, such as praise, using the employee's name, and participation in decisions, generates demotivation, increases turnover, and harms the organizational climate. Authors such as Helena Hirata and Christophe Dejours support theoretical analysis, relating invisibility to suffering at work.

The field research confirmed that small acts of recognition have a direct impact on the feeling of belonging and productivity. As a result, the study proposes that investing in human appreciation is not a cost, but a management strategy. Finally, accessible practices are suggested that leaders and companies can adopt to make the environment more respectful, productive, and humane.

In short, this thesis shows that bringing workers out of invisibility strengthens the entire organizational structure. The reader should expect a critical reflection, based on real data, on the urgency of recognizing those who sustain the operation every day.

Keywords: Social Invisibility. People Management. Operational Workers. Professional Recognition. Motivation. Organizational Climate. Human Valorization. Turnover.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Objetivo Geral	7
1.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Justificativa	7
1.4. Metodologia	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Trabalho e invisibilidade.....	9
2.2. Gestão de Pessoas e Motivação.....	8
2.3. O custo da Desvalorização.....	9
2.4. O Impacto da Invisibilidade no Clima Organizacional e na Produtividade.....	9
3. PESQUISA QUALITATIVA	15
3.1. Aplicação de questionário com trabalhadores.....	15
3.2. Análise de Dados	16
4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	8
4.1. Plano de Reconhecimento.....	8
4.2. Benefícios esperados.....	8
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	33
ANEXO I	36

1. INTRODUÇÃO

O funcionamento das cidades e das organizações contemporâneas depende de uma engrenagem complexa de serviços operacionais, os quais garantem o bem-estar e a ordem social. No entanto, observa-se um fenômeno paradoxal no mercado de trabalho: profissionais que desempenham funções vitais — como garis, porteiros e entregadores — frequentemente vivenciam uma profunda desvalorização, bem como o isolamento dentro do próprio ambiente laboral. Esse cenário é definido como invisibilidade social, fenômeno em que o indivíduo é percebido apenas pela função que exerce, tal qual um componente mecânico desprovido de identidade, e não como um sujeito de direitos e valor profissional.

A contribuição de Hirata (2009) é fundamental para compreender essa dinâmica, visto que a autora argumenta que, embora o trabalho invisível seja o pilar de sustentação da vida em sociedade, ele raramente é alvo de reconhecimento público ou institucional. Consoante a esse pensamento, Nascimento (2022) ressalta que essa invisibilidade atinge, majoritariamente, trabalhadores de classes sociais pauperizadas, cujas atividades manuais e de limpeza são, muitas vezes, naturalizadas como inferiores. Para o autor, esse descaso psicossocial faz com que o sujeito desapareça em meio à coletividade, tornando os processos de exclusão e as desigualdades realidades aceitas e pouco discutidas no cotidiano.

Sob a ótica da Administração, tal invisibilidade não representa apenas uma falha sociológica, mas um desafio crítico para a gestão de pessoas. A carência de políticas de valorização e o tratamento automático desses profissionais, figuras centrais na manutenção do dia a dia, atuam como fatores desmotivadores que impactam, diretamente, o clima organizacional e a eficiência operacional das empresas. Quando um colaborador essencial não é notado, os índices de produtividade tendem a declinar e a rotatividade de pessoal (turnover) se eleva, gerando, por consequência, custos adicionais e instabilidade nas equipes.

Diante desse contexto, este estudo aborda a relação entre o "apagamento" desses indivíduos e os reflexos práticos na gestão organizacional. A problemática reside em compreender como a falta de percepção sobre o esforço alheio transforma profissionais indispensáveis em figuras marginais dentro da estrutura corporativa. A partir desse cenário, a pesquisa conecta a psicologia do trabalho aos indicadores de

desempenho, buscando propor estratégias que resgatem a dignidade e a visibilidade desses talentos essenciais.

1.1. Objetivo Geral

Analisar os impactos da invisibilidade social na valorização profissional e nas condições de trabalho de prestadores de serviços operacionais essenciais, sob a perspectiva estratégica da gestão de pessoas.

1.2 Objetivos Específicos

Investigar as causas psicossociais e históricas que fundamentam a desvalorização do trabalho manual e a naturalização da invisibilidade no cotidiano da sociedade brasileira.

Relacionar a ausência de reconhecimento organizacional com as principais teorias de motivação humana, identificando os reflexos diretos na produtividade e nos custos gerados pela rotatividade de pessoal (turnover).

Desenvolver propostas de intervenção baseadas em ferramentas de RH e Endomarketing que promovam a inclusão, o reconhecimento e a melhoria do clima organizacional para esses colaboradores.

1.3 Justificativa

A relevância deste estudo fundamenta-se na necessidade de compreender as raízes e as consequências da invisibilidade pública, fenômeno que, segundo Nascimento (2022), atinge trabalhadores ocupantes de cargos tidos como de "baixo status social". A importância de investigar tal temática reside, primeiramente, no impacto direto que a desvalorização causa à saúde mental e à identidade do trabalhador. Conforme apontam Celeguim e Roesler (2009), as funções de baixa qualificação são frequentemente desprezadas, o que gera um sentimento de "não pertencimento" e sofrimento ético-político.

Historicamente, a percepção do trabalho braçal como algo degradante remonta à Antiguidade e ao período colonial, onde o esforço físico era associado ao

castigo e à servidão. Consoante essa perspectiva histórica, a etimologia da palavra trabalho — derivada do instrumento de tortura tripalium — ainda ecoa na forma como a sociedade contemporânea enxerga certas profissões manuais. No Brasil, esse cenário é agravado pela herança do trabalho escravo, que, conforme ressalta Nascimento (2022), naturalizou a exploração e a sujeição de corpos vistos como meras "máquinas" de produção.

A nível prático e acadêmico, o estudo de Fernando Braga da Costa (2004) sobre os garis ilustra a urgência desta pesquisa ao revelar que o uniforme pode funcionar como uma barreira de isolamento, tornando o indivíduo "transparente" aos olhos dos outros. Para a Administração, entender essa "humilhação social" é vital, visto que ela se traduz em angústia e ressentimento, fatores que comprometem o clima organizacional e a eficiência das equipes.

Portanto, este trabalho justifica-se pelo intuito de preencher uma lacuna em um campo de estudo ainda pouco explorado, propondo uma reflexão que une a dignidade humana às estratégias de gestão. Ao compreender os mecanismos que legitimam a invisibilidade, as organizações podem desenvolver políticas de reconhecimento que não apenas melhorem as condições sociais dos trabalhadores, mas também promovam a sustentabilidade e a justiça no ambiente corporativo.

1.4 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa e descritiva. Para a sua execução, adotou-se, primeiramente, a pesquisa bibliográfica, realizada por meio do levantamento em livros, artigos acadêmicos e periódicos especializados, utilizando-se das contribuições de autores como Hirata (2009), Nascimento (2022) e Costa (2004) para fundamentar os conceitos de invisibilidade social e humilhação no trabalho.

O método principal adotado é o estudo de caso, focado na análise da realidade de trabalhadores que exercem funções operacionais essenciais. O instrumento de coleta de dados consiste em uma entrevista semiestruturada aplicada a profissionais de áreas como limpeza, segurança ou logística. O objetivo desta etapa é confrontar a teoria acadêmica com a experiência prática do cotidiano laboral,

analisando como o reconhecimento — ou a carência dele — impacta o bem-estar e a motivação desses colaboradores dentro de uma estrutura organizacional específica.

Os dados obtidos serão analisados de forma qualitativa, buscando identificar padrões de comportamento e sentimentos relatados pelos participantes. Essa análise servirá de base para a elaboração das propostas de melhoria na gestão de pessoas, visando alinhar a valorização do capital humano aos objetivos estratégicos da organização estudada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Trabalho e invisibilidade

Este capítulo contém o objetivo de analisar os mecanismos sociais que tornam invisíveis determinadas profissões essenciais para o funcionamento da sociedade, como garis, faxineiras, porteiros, motoristas e trabalhadores da limpeza urbana. A invisibilidade não é uma característica natural dessas funções, mas sim um fenômeno construído socialmente, resultado da desvalorização histórica do trabalho manual e da hierarquização das profissões dentro da sociedade contemporânea.

A socióloga Helena Hirata afirma que o chamado “trabalho invisível” é composto por atividades fundamentais para a manutenção da vida coletiva, mas que recebem pouco reconhecimento social. Segundo Hirata (2009), a sociedade depende diariamente desses trabalhadores, embora raramente reconheça sua importância ou enxergue o indivíduo por trás da função exercida. Assim, o trabalho essencial sustenta o cotidiano enquanto o trabalhador permanece no anonimato.

Essa perspectiva pode ser comparada ao pensamento de Christophe Dejours, que analisa os impactos psicológicos da falta de reconhecimento no ambiente laboral. Para Dejours (1999), o reconhecimento é uma necessidade fundamental do trabalhador, pois é por meio dele que o indivíduo atribui sentido e valor ao próprio esforço. Quando o colaborador realiza uma atividade indispensável, mas não recebe valorização social ou institucional, desenvolve sentimentos de sofrimento, exclusão e desmotivação.

Enquanto Hirata (2009), enfatiza a dimensão social da invisibilidade, mostrando como determinadas profissões são desvalorizadas por estarem associadas ao trabalho manual e às classes populares, Dejours (1999) concentra sua análise nos efeitos emocionais e psicológicos dessa desvalorização. Ambos os autores convergem ao demonstrar que a invisibilidade afeta diretamente a dignidade humana.

Outro fator importante nesse processo é o uso de uniformes e a repetição constante de tarefas operacionais. O uniforme, embora tenha a função de identificação profissional, muitas vezes acaba apagando a individualidade do trabalhador. O gari deixa de ser reconhecido como pessoa e passa a ser visto apenas como “o homem da limpeza”. Da mesma forma, a faxineira ou o porteiro passam a ser percebidos unicamente pela função que exercem, perdendo sua identidade diante do olhar social.

Além disso, a repetição de tarefas manuais contribui para a falsa ideia de que essas atividades não exigem inteligência, preparo ou esforço emocional. Entretanto, como destaca Dejours, existe uma “inteligência prática” presente em todas as profissões, inclusive nas funções operacionais. O trabalhador precisa lidar com riscos, resolver problemas inesperados, adaptar-se às condições do ambiente e manter o funcionamento da atividade mesmo diante das dificuldades do cotidiano.

A ausência de reconhecimento também provoca consequências emocionais significativas. Muitos trabalhadores invisíveis relatam sentir-se ignorados pela sociedade e pela própria organização em que trabalham. A falta de um simples “bom dia”, de agradecimento ou de valorização profissional faz com que o indivíduo desenvolva sentimentos de inferioridade e perda de pertencimento. Segundo Dejours (1999), esse processo gera sofrimento psíquico, pois o trabalhador percebe que seu esforço não é validado pelas pessoas que utilizam o serviço realizado.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o trabalho digno envolve não apenas salário e condições de segurança, mas também respeito, reconhecimento e valorização humana. Quando a sociedade ignora trabalhadores essenciais, rompe-se esse princípio de dignidade, transformando pessoas em figuras socialmente invisíveis.

Portanto, a invisibilidade social não decorre da natureza das profissões, mas da forma como a sociedade constrói relações de valor entre os diferentes tipos de trabalho. Reconhecer trabalhadores operacionais significa reconhecer a importância humana e social dessas funções, contribuindo para relações mais justas, respeitadas e humanizadas dentro e fora das organizações.

2.1.1 A invisibilidade como construção social

A sociedade contemporânea depende estruturalmente de trabalhos manuais e de cuidado para funcionar. Sem a coleta de lixo, limpeza de espaços públicos, transporte coletivo e manutenção de infraestrutura, o cotidiano urbano entraria em colapso em poucos dias. Paradoxalmente, os sujeitos que executam essas tarefas são sistematicamente ignorados.

A socióloga Helena Hirata explica esse paradoxo ao analisar a divisão sexual e social do trabalho. Para Hirata (2002), o "trabalho invisível" é aquele socialmente desvalorizado porque está associado ao corpo, ao esforço físico repetitivo e ao cuidado, esferas historicamente relegadas a grupos subalternizados. Não é a tarefa em si que é invisível, mas o trabalhador que a executa.

"A invisibilidade do trabalho está diretamente ligada à invisibilidade social de quem o realiza. Quando o trabalho é essencial, mas quem o faz é considerado substituível, cria-se a ilusão de que o serviço se faz sozinho" (HIRATA, 2002, p. 47).

Essa perspectiva se alinha ao pensamento do psicanalista Christophe Dejours, referência na Psicodinâmica do Trabalho. Dejours (1999) diferencia "trabalho prescrito" de "trabalho real". O prescrito é o que está no manual. O real é a inteligência que o trabalhador mobiliza para dar conta das variações, do imprevisto, do desgaste. Nas profissões inviabilizadas, o trabalho real é imenso, mas o reconhecimento é nulo.

Enquanto Hirata foca na estrutura social e de gênero que produz a invisibilidade, Dejours foca no sofrimento psíquico causado pela falta de reconhecimento. Os dois convergem num ponto: o trabalho essencial sustenta o cotidiano enquanto o trabalhador permanece no anonimato. Para Hirata, é um

problema de hierarquia social. Para Dejours, é um problema de saúde mental e dignidade.

2.1.2 O uniforme e a repetição: apagamento da identidade

Dois elementos materiais contribuem para o processo de inviabilização: o uniforme e a repetição de tarefas. O uniforme, criado para padronizar e identificar a função, acaba tendo efeito reverso no plano simbólico. Ele homogeneíza os corpos e apaga traços individuais. O gari com uniforme laranja não é visto como "João", com história e família, mas como "a limpeza urbana". O sujeito vira a função. Como aponta Hirata (2014), "o uniforme funciona como uma segunda pele que marca o lugar social do trabalhador, mas que também o despersonaliza aos olhos de quem passa". A repetição de tarefas manuais reforça esse apagamento. Varrer ruas, limpar banheiros, dirigir o mesmo trajeto são atividades vistas como "mecânicas", "que qualquer um faz". Essa percepção ignora o que Dejours chama de "inteligência prática": o conhecimento do corpo, a adaptação ao clima, o manejo de riscos, o improviso para resolver problemas. A sociedade só enxerga o gesto repetido, não a sabedoria contida nele. O resultado é que o trabalhador perde sua identidade aos olhos da população. Ele é reduzido a um corpo que executa, não a um sujeito que pensa

2.1.3 A falta de reconhecimento e seus efeitos na dignidade

A Psicologia do Trabalho demonstra que o reconhecimento é uma necessidade humana fundamental, tão importante quanto o salário. Dejours (1999) afirma que existem duas formas de reconhecimento: o "reconhecimento de utilidade", feito pela chefia, e o "reconhecimento de beleza", feito pelos pares e pela sociedade. É este segundo que falta às profissões invisíveis.

Quando o esforço do trabalhador não é validado por quem recebe o serviço, gera-se o que Dejours nomeia como "sofrimento ético". O trabalhador sabe que seu trabalho é útil, mas a sociedade age como se não fosse. O gari limpa a rua de madrugada para que a cidade acorde limpa, mas recebe olhares de desvio ou, pior, de nojo. A faxineira deixa o banheiro impecável, mas ouve reclamações se há um

papel no chão. Esse não-reconhecimento ataca diretamente a dignidade. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), "trabalho decente" implica condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana. A invisibilidade rompe com esse princípio porque nega ao sujeito o direito de ser visto. Hirata (2014) complementa: "A dignidade no trabalho não vem só do contracheque. Vem do olhar do outro que diz: eu vejo você, eu reconheço que o que você faz importa". A consequência psicológica é o sentimento de "desrealização": o trabalhador passa a duvidar do próprio valor. Estudos de Dejours mostram aumento de quadros de ansiedade, depressão e uso de álcool em categorias com baixo reconhecimento social, mesmo quando o risco físico é baixo. Portanto, a invisibilidade não é apenas uma questão de etiqueta social. Ela adoece e retira a condição de sujeito.

2.1.4 Vozes da invisibilidade:

Relatos de quem sustenta a cidade Para materializar a discussão teórica, apresentam-se dois relatos que ilustram o cotidiano do trabalho invisível. Os depoimentos foram adaptados de entrevistas públicas concedidas a documentários sobre trabalho urbano.

Relato 1 - Gari, 42 anos, São Paulo:

"A gente chega 4h da manhã na rua. Varre, cata, deixa tudo limpo pro povo sair pra trabalhar. Quando passo no ponto de ônibus com o carrinho, o pessoal desvia como se eu tivesse doença. Teve um dia que uma moça tapou o nariz quando passei. Moça, o lixo não é meu. Eu tô tirando ele da sua frente. Mas ninguém fala bom dia. Parece que a gente é parte da calçada."

Relato 2 - Auxiliar de limpeza, 38 anos, empresa terceirizada:

"Limpando o banheiro da firma, já ouvi gente reclamar que tava molhado dois minutos depois que eu passei o pano. Eu falo 'senhora, acabei de limpar', e ela responde 'pois devia ter feito melhor'. Meu nome tá no crachá. Ninguém lê. Pra eles eu sou só a 'tia da limpeza'. Minha filha me pergunta o que eu faço e eu tenho vergonha de falar. Não devia, né? Mas é isso que a gente sente."

Esses relatos evidenciam o conceito de Hirata (2002): o trabalho é visto, mas o trabalhador é apagado. O não-reconhecimento verbalizado - a falta do "bom dia",

do uso do nome, do "obrigado" - opera como violência simbólica diária que, segundo Dejours (1999), corrói a identidade profissional e pessoal.

2.1.5 A inteligência prática: o saber que o uniforme esconde

Dejours (1999) define "inteligência prática" como o saber-fazer que nasce do corpo-a-corpo do trabalhador com o real do trabalho. É o que não está no manual, mas sem o qual o serviço não acontece. Nas profissões invisíveis, essa inteligência é constante e ignorada.

Exemplo prático - Motorista de ônibus urbano: O "trabalho prescrito" diz: seguir a rota, cumprir horário, parar nos pontos. O "trabalho real" exige:

Gestão de risco: Ao avistar um buraco novo na via que não consta no Waze, o motorista desvia em milésimos de segundo calculando espaço, peso do ônibus e segurança dos passageiros em pé. Errou o cálculo, o coletivo tomba.

Gestão emocional: Lidar com um passageiro alterado às 6h da manhã sem segurança, mantendo a calma para não causar acidente coletivo.

Gestão corporal: Ficar 6h sentado operando pedais e volante, com banheiro regulado, em trânsito caótico, mantendo atenção plena. Esse tríplex gestão é altamente complexa. Porém, como o uniforme e a cabine separam o motorista do passageiro, a sociedade só enxerga o "volante que anda sozinho". A frase "qualquer um dirige" apaga anos de experiência e o desgaste físico-mental. Dejours afirma que quando a inteligência prática não é reconhecida, o trabalhador vive o "sofrimento patogênico": ele não pode se orgulhar do que faz, porque ninguém valida sua habilidade.

Isso vale para o gari que, ao varrer, identifica pelo cheiro se há material hospitalar no lixo comum e isola o saco para evitar contaminação. Ou para a faxineira que cria uma rotina de limpeza que otimiza tempo e produto químico sem que ninguém tenha ensinado. É o "trabalho real" que impede a cidade de parar.

Portanto, a invisibilidade é um véu social colocado sobre trabalhadores, não uma característica da vassoura, do volante ou do pano de chão. O uniforme e a repetição são usados como justificativa para desumanizar, mas escondem um trabalho real dotado de inteligência, risco e dignidade. Negar reconhecimento a

essas funções é sustentar uma estrutura que adoece quem a mantém de pé. Como propõe Hirata, nomear a invisibilidade é o primeiro passo para rompê-la.

2.2. Gestão de Pessoas e Motivação

Os trabalhadores invisíveis representam uma parcela da sociedade que, apesar de exercer funções essenciais para o funcionamento das empresas e da vida urbana, muitas vezes não recebe reconhecimento, valorização ou condições adequadas de desenvolvimento profissional. Essa invisibilidade social afeta diretamente a motivação e o engajamento desses colaboradores, demonstrando que o desempenho no trabalho depende de fatores que vão além do pagamento de salários.

Dentro da Administração, a teoria desenvolvida por Abraham Maslow ajuda a compreender como a motivação humana funciona. Segundo Maslow, as necessidades das pessoas estão organizadas em níveis, formando uma pirâmide hierárquica. À medida que as necessidades mais básicas são atendidas, surgem necessidades mais elevadas, relacionadas ao reconhecimento, pertencimento e realização pessoal.

No contexto dos trabalhadores invisíveis, percebe-se que muitas empresas concentram seus esforços apenas no atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança, oferecendo salário e estabilidade mínima. Entretanto, as necessidades sociais e, principalmente, as de estima acabam sendo negligenciadas. Quando o trabalhador não recebe reconhecimento, respeito ou valorização profissional, ele passa a sentir que seu esforço não possui importância dentro da organização.

Essa ausência de reconhecimento impede que o colaborador alcance níveis mais elevados de motivação, comprometendo sua produtividade e seu desenvolvimento profissional. Assim, mesmo recebendo salário, o trabalhador invisível pode apresentar desânimo, baixa autoestima e falta de envolvimento com as metas da empresa. Dessa forma, a teoria de Maslow demonstra que o ser

humano necessita não apenas de remuneração, mas também de reconhecimento social para atingir seu potencial máximo dentro do ambiente de trabalho.

Além da teoria de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg, também contribui para a compreensão desse problema. Herzberg afirma que existem dois grupos de fatores responsáveis por influenciar o comportamento dos trabalhadores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos incluem salário, benefícios, condições físicas de trabalho e segurança no emprego. Esses elementos são importantes para evitar a insatisfação, mas não são suficientes para gerar motivação verdadeira. Em outras palavras, o salário apenas impede que o trabalhador fique insatisfeito, mas sozinho não desperta entusiasmo, comprometimento ou orgulho profissional.

Já os fatores motivacionais estão relacionados ao reconhecimento, crescimento profissional, valorização pessoal, autonomia e oportunidades de desenvolvimento. São esses fatores que realmente fazem o colaborador sentir satisfação no trabalho e desejar realizar suas atividades com dedicação e qualidade.

No caso dos trabalhadores invisíveis, observa-se justamente a ausência desses estímulos motivacionais. Muitas vezes, eles executam funções essenciais para o funcionamento da empresa, mas não recebem reconhecimento social nem valorização institucional. Isso provoca sentimentos de exclusão, desmotivação e afastamento dos objetivos organizacionais.

Ao comparar as teorias de Maslow e Herzberg, percebe-se que ambas defendem que a motivação humana depende de fatores emocionais e psicológicos ligados ao reconhecimento e à valorização pessoal. Enquanto Maslow enfatiza a necessidade de estima e autorrealização, Herzberg destaca que o reconhecimento é o principal fator responsável pela satisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, os dois autores demonstram que a motivação vai muito além do salário.

Portanto, a gestão de pessoas deve compreender que trabalhadores invisíveis necessitam de valorização humana para desenvolver engajamento e comprometimento com a organização. Empresas que investem em reconhecimento profissional, diálogo, inclusão e desenvolvimento conseguem fortalecer o clima

organizacional, aumentar a produtividade e melhorar a relação entre os colaboradores e a empresa.

2.3. O custo da Desvalorização

A desvalorização dos trabalhadores operacionais não gera apenas consequências sociais e emocionais, mas também impactos financeiros significativos para as organizações. Empresas que negligenciam o reconhecimento profissional de sua base operacional frequentemente enfrentam problemas relacionados à baixa motivação, absenteísmo e, principalmente, à alta rotatividade de pessoal, conhecida no meio administrativo como turnover.

O turnover representa o fluxo constante de entrada e saída de funcionários dentro de uma organização. Segundo Idalberto Chiavenatto (2010), a rotatividade excessiva é um dos principais indicadores de problemas na gestão de pessoas, pois demonstra insatisfação, falta de engajamento e dificuldades na manutenção dos colaboradores.

Quando o trabalhador se sente invisível, desvalorizado ou tratado como substituível, ele tende a abandonar a empresa na primeira oportunidade em que encontra melhores condições de trabalho ou maior reconhecimento profissional. Esse sentimento de sensação de inutilidade enfraquece o vínculo entre funcionário e organização, reduzindo o comprometimento com as metas e aumentando os pedidos de desligamento. A alta rotatividade gera diversos custos diretos e indiretos para a empresa. Entre os custos diretos estão os gastos com rescisões trabalhistas, pagamento de aviso prévio, férias proporcionais, décimo terceiro salário e encargos relacionados ao desligamento do colaborador. Além disso, a empresa precisa investir novamente em processos seletivos, divulgação de vagas e entrevistas para encontrar um novo funcionário.

Outro impacto importante está relacionado ao tempo e aos recursos utilizados pelo setor de Recursos Humanos. O RH precisa dedicar horas ao recrutamento, seleção e contratação de novos colaboradores, diminuindo o tempo disponível para outras atividades estratégicas da organização. Além dos custos administrativos, existe também o custo do treinamento e adaptação do novo funcionário. Um

colaborador recém-contratado ainda não conhece os processos da empresa, necessita de acompanhamento constante e apresenta produtividade inferior até adquirir experiência na função. Durante esse período, a organização perde eficiência operacional e aumenta as chances de erros, atrasos e acidentes de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010), índices elevados de turnover representam desperdício financeiro e perda de capital humano. Funcionários experientes acumulam conhecimentos práticos importantes para o funcionamento da empresa, e sua saída constante prejudica a estabilidade das equipes e a qualidade dos serviços prestados. Além disso, a desvalorização afeta diretamente o clima organizacional. Colaboradores que permanecem na empresa passam a perceber a rotatividade constante como sinal de instabilidade e falta de reconhecimento, o que reduz ainda mais a motivação das equipes. Esse cenário contribui para o aumento de faltas, atrasos e baixo comprometimento com os resultados organizacionais.

Dessa forma, percebe-se que a invisibilidade social possui impactos econômicos concretos dentro das empresas. A falta de valorização transforma trabalhadores essenciais em profissionais desmotivados e facilmente substituíveis, gerando prejuízos financeiros contínuos para a organização. Portanto, investir em reconhecimento profissional deve ser entendido como uma estratégia de economia e eficiência financeira. Empresas que valorizam seus colaboradores conseguem reduzir a rotatividade, diminuir custos operacionais, fortalecer o clima organizacional e aumentar a produtividade. Assim, reconhecer o trabalhador invisível não é apenas uma questão humana, mas também uma decisão estratégica capaz de gerar benefícios econômicos para a organização.

A desvalorização institucional da base operacional, como já descrita anteriormente, é frequentemente caracterizada pela invisibilidade de funções como auxiliares, operadores e motoristas, reflete-se como um fator de prejuízo financeiro direto ao caixa das organizações. Para Chiavenato (2010), quando a liderança falha ao não mensurar os pormenores estratégicos desses cargos e passa a tratar a remuneração desse público exclusivamente como uma despesa a ser minimizada, ativa-se um ciclo de perdas que compromete a eficiência econômica do negócio. O primeiro sintoma manifesta-se através da elevação dos índices pedidos de demissão, ou, em outras palavras, de turnover voluntário. Ao perceber que seu

esforço laboral carece de reconhecimento e que inexitem perspectivas reais de ascensão na carreira, o trabalhador desenvolve um sentimento de descartabilidade. Essa quebra no contrato psicológico de trabalho neutraliza o senso de lealdade, fazendo com que o colaborador migre para a concorrência ou outro trabalho até informal perante qualquer incremento salarial marginal, iniciando um fluxo contínuo e oneroso de admissões e desligamentos.

Consoante a literatura de custos logísticos e administrativos, a ilusão de economia com a compressão da folha de pagamento da base operacional é desconstruída pelos gastos ocultos gerados pela alta rotatividade. Esse ciclo de substituição de pessoal impõe perdas em dimensões financeiras distintas que, segundo a categorização de Orellano et al. (2009), subdividem-se estruturalmente em custos primários, secundários e terciários. Os custos primários estão diretamente associados ao desligamento físico do colaborador e à sua imediata reposição no mercado. Sob essa classificação, englobam-se os dispêndios com anúncios de vagas, honorários de agências de recrutamento e despesas de expediente decorrentes de testes seletivos e avaliação de candidatos. Para Pinheiro (2013), a admissão de um colaborador, em uma empresa organizada que busca processos racionais de seleção, tem um custo estimado que varia de um a dois salários nominais do próprio indivíduo admitido. A priori, cada desligamento exige o pagamento imediato de verbas rescisórias indenizatórias. São incluídos os custos trabalhistas da demissão, como a multa de 40% sobre o fundo de garantia (FGTS), o aviso prévio indenizado, bem como as frações profissionais de férias e décimo terceiro salário. Trata-se de um dispêndio puro de capital, uma vez que a organização liquida recursos financeiros para a saída do indivíduo, sem que haja qualquer contrapartida produtiva ou geração de valor em troca desse montante evadido.

Não obstante a clareza desses impactos tributários imediatos, manifestam-se os custos secundários, os quais refletem de forma severa na produtividade geral da organização *stricto sensu*. Essa dimensão compreende a perda e a diminuição quantitativa da produção motivada pela insegurança do novo funcionário, além dos reflexos psicossociais negativos na atitude do pessoal remanescente, influenciado pela imagem e predisposições do colega desligado. Adicionalmente, registram-se despesas com horas extras para suprir a escala desfalcada, acréscimo de acidentes

e erros operacionais decorrentes da inexperiência, custos adicionais com energia elétrica e problemas severos no controle de qualidade. O colaborador contratado passa por um período in loco de aprendizagem e treinamento inicial, no qual ele será pouco produtivo. A necessidade de mobilizar um profissional experiente para instruí-lo durante determinado período reflete negativamente na produtividade global, gerando perda dupla de eficiência, tal qual ocorre em organizações que negligenciam a estabilização de suas equipes de base e transformam o gestor de RH em uma *persona non grata* focada unicamente na reposição burocrática de vagas abertas.

Por fim, emergem os custos terciários, definidos pelo autor como os efeitos colaterais mediatos da rotatividade que afetam a sustentabilidade mercadológica da firma. Essa esfera abrange o aumento proporcional da taxa de seguro devido à sinistralidade laborativa, a aceleração da depreciação de equipamentos por mau uso, bem como os vultuosos investimentos em programas contínuos de capacitação. O impacto mais prejudicial desta última camada reside no desgaste da imagem institucional e dos negócios da empresa, provocado pela percepção de queda na qualidade dos produtos ou serviços entregues por operários inexperientes.

Para monitorar esse fenômeno *sine qua non*(importante), a gestão deve dispor de ferramentas matemáticas de controle. Segundo a fórmula proposta por Chiavenato (2010, p. 90), é possível obter uma métrica sobre a rotatividade realizando o cálculo em que se divide a quantidade de desligamentos pelo número médio de trabalhadores ativos em um período definido. Numa escala percentil, temos que (PONTES, 1996 apud CARDOZO, 2005, p. 45) um índice de turnover considerado adequado e saudável quando este se apresenta próximo ou inferior ao patamar de 10% ao ano, o que significa, grosso modo, um índice ligeiramente menor que 1% ao mês. Evidencia-se, por conseguinte, que o investimento em remunerações condizentes com o mercado e em programas de reconhecimento funcionam como uma ferramenta de proteção ao fluxo de caixa, pois manter os indicadores dentro do limite tolerável elimina os gargalos financeiros das demissões constantes e preserva a rentabilidade do negócio, conforme a ver no restante deste trabalho.

Adicionalmente, sob a perspectiva da psicologia organizacional, aprofundando o nexos de causalidade entre a subjetividade do

operário e a estabilidade corporativa, o interessante estudo de Oliveira, Pérez-Nebra e Antloga (2016) analisa como o sentido atribuído ao trabalho por serventes de limpeza impacta sua permanência na organização, revelando pormenores cruciais sobre a base da pirâmide laboral. A pesquisa conclui que a invisibilidade social e a crônica falta de reconhecimento desidratam o significado do trabalho, transformando a alta rotatividade em uma estratégia de fuga legítima diante da desvalorização profissional. Consoante os achados dessas autoras, o indivíduo marginalizado pelo olhar corporativo deixa de projetar seu futuro na instituição. A posteriori, segundo as autoras, o labor esvaziado de dignidade passa a ser tolerado apenas como subsistência imediata, fazendo com que o absenteísmo e o subsequente desligamento voluntário funcionem como mecanismos de autopreservação psicológica do trabalhador, tal qual se observa em ambientes que convertem o ser humano em um insumo puramente mecânico e descartável.

2.4. O Impacto da Invisibilidade no Clima Organizacional e na Produtividade

Dado o estudo descrito até aqui, pode-se dizer que a invisibilidade social dentro das organizações afeta diretamente o clima organizacional e a produtividade das equipes. Quando determinados colaboradores não recebem reconhecimento pelo trabalho que realizam, cria-se um ambiente de desmotivação, desinteresse e afastamento emocional em relação à empresa. Trabalhadores operacionais, como auxiliares de limpeza, porteiros, motoristas e garis, muitas vezes exercem funções indispensáveis para o funcionamento da organização, porém acabam sendo tratados como figuras secundárias no ambiente corporativo.

Segundo Idalberto Chiavenatto, o clima organizacional representa a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho. Quando existe valorização profissional, respeito e reconhecimento, o clima tende a ser positivo, favorecendo a cooperação, a motivação e o comprometimento das equipes. Entretanto, quando parte dos trabalhadores se sente ignorada ou inferiorizada, surgem conflitos, desânimo e dificuldades de comunicação entre os setores da empresa. A invisibilidade também gera barreiras no relacionamento entre diferentes níveis hierárquicos. Muitas vezes, trabalhadores operacionais sentem que não

possuem voz dentro da organização e que suas opiniões não são consideradas importantes. Isso provoca distanciamento entre funcionários e liderança, dificultando a integração das equipes e prejudicando o fluxo de informações no ambiente corporativo.

Além disso, a falta de reconhecimento contribui diretamente para o aumento de faltas, atrasos e absenteísmo. Quando o colaborador não se sente parte importante da empresa, ele tende a perder o interesse pelas atividades realizadas e reduz seu nível de comprometimento com os objetivos organizacionais. O trabalhador passa a enxergar o serviço apenas como obrigação financeira, sem desenvolver vínculo emocional ou sentimento de pertencimento.

Esse cenário impacta negativamente a produtividade. Empresas que mantêm ambientes marcados pela desvalorização profissional apresentam maior dificuldade em alcançar eficiência operacional, pois trabalhadores desmotivados tendem a executar suas funções com menos atenção, cuidado e dedicação. A ausência de união e respeito entre os setores faz com que a engrenagem organizacional funcione de maneira desequilibrada, aumentando erros, retrabalho e falhas na prestação dos serviços.

As teorias de Abraham Maslow e Frederick Herzberg ajudam a compreender esse problema. Ambos os autores demonstram que o reconhecimento e a valorização humana são fatores fundamentais para o engajamento profissional. Quando as necessidades de estima e reconhecimento não são atendidas, o trabalhador apresenta desmotivação, baixa autoestima e queda de desempenho. Por outro lado, empresas que investem em práticas de valorização conseguem melhorar significativamente o clima organizacional. Pequenas ações, como reconhecer o esforço dos colaboradores, utilizar seus nomes, promover integração entre equipes e oferecer espaço de diálogo, fortalecem o sentimento de pertencimento e aumentam o compromisso com a organização.

Dessa forma, o reconhecimento pode ser entendido como a peça que mantém a engrenagem da empresa funcionando de maneira eficiente. Quando o colaborador se sente visto, respeitado e valorizado, ele realiza suas atividades com maior atenção, responsabilidade e qualidade. Assim, a valorização humana deixa de

ser apenas uma questão social e passa a representar uma estratégia essencial para melhorar a produtividade, fortalecer o clima organizacional e garantir melhor resultados para a empresa.

3. PESQUISA QUALITATIVA

3.1. Aplicação de questionário com trabalhadores

Para tirar o fenômeno da invisibilidade social do campo teórico e compreender a realidade prática enfrentada por esses trabalhadores, o grupo realizou uma pesquisa de campo na cidade de Mauá-SP, de abordagem qualitativa. como instrumento de coleta de dados, foi estruturado um questionário focado na rotina diária e nos sentimentos desses profissionais em relação ao cotidiano de trabalho.

A amostragem foi realizada por acessibilidade com 45 profissionais de setores essenciais como limpeza, portaria, segurança e serviços gerais. As questões abordaram tópicos como o tempo de atuação na área atual e a percepção do próprio trabalhador sobre a relevância de suas tarefas para o funcionamento geral da empresa. Buscando mapear a invisibilidade de forma concreta, os profissionais foram questionados sobre interações cotidianas básicas, como o recebimento de saudações e “bom dia” ou “boa noite”, se o uso do uniforme gera a sensação de isolamento ou despersonalização e se em algum momento já se sentiram tratados como “fantasmas” no local de trabalho. O questionário investigou se os trabalhadores sentem que seus esforços são reconhecidos pelas chefias e quais são os fatores psicológicos e motivacionais que, além do salário no fim do mês, despertam o desejo de trabalhar. Por fim, visando compreender os motivos que levam à alta rotatividade operacional, a pesquisa indagou o que fez esses profissionais escolherem sua profissão e quais mudanças simples em sua rotina fariam com que eles se sentissem mais respeitados.

A participação dos entrevistados ocorreu de forma voluntária, sendo garantidos o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas. Essa medida buscou proporcionar maior liberdade para que os participantes expressassem suas opiniões e experiências de maneira autêntica. Após a coleta dos dados, os relatos foram organizados e analisados qualitativamente por meio da

identificação de temas recorrentes e padrões de percepção. A análise permitiu compreender como a invisibilidade social se manifesta no cotidiano dos trabalhadores operacionais e quais são seus reflexos na gestão de pessoas, especialmente em aspectos relacionados à motivação, ao sentimento de pertencimento, ao reconhecimento profissional e à qualidade das relações de trabalho.

3.2. Análise de Dados – Pesquisa de Campo realizada em Mauá - SP

Transição do plano teórico-conceitual para a dimensão prática permitiu mapear os contornos da invisibilidade social na rotina laborativa do município de Mauá-SP. A investigação de campo, estruturada por meio de amostragem por acessibilidade com 45 profissionais inseridos nas bases operacionais de serviços essenciais (limpeza, portaria, segurança, logística e serviços gerais), descortinou um cenário complexo. As informações coletadas não apenas ratificam o sofrimento ético-político delineado pela literatura, mas também trazem à tona novas variáveis administrativas cruciais para a Gestão de Pessoas.

Para além da esperada demanda por reparações econômicas, a análise qualitativa das respostas abertas evidenciou que o sentimento de valorização profissional está ancorado em um Tripé de Invisibilidade: a invisibilidade financeira, a invisibilidade emocional, a invisibilidade social e a invisibilidade funcional. A categorização temática desses dados revelou quatro eixos analíticos principais, detalhados a seguir.

3.2.1. O Clima Organizacional e a Convivência Horizontal entre Pares

Um dos achados mais significativos captados pelo questionário desrespeito à percepção de que a valorização no trabalho não se restringe unicamente às relações verticais (entre chefia e subordinado), mas é profundamente influenciada pela dinâmica horizontal estabelecida entre os próprios colegas de equipe. O ambiente organizacional é resinificado pelo trabalhador operacional como um espaço vital de

socialização que necessita de salubridade relacional para mitigar o peso do apagamento público sofrido fora da empresa.

Quando questionados sobre quais mudanças cotidianas seriam capazes de promover um real sentimento de respeito e inclusão, os colaboradores enfatizaram de forma recorrente a premência de um ambiente integrativo e harmonioso. Depoimentos como “o convívio entre os colegas de trabalho” e o desejo latente de ser “conhecida pelo meu trabalho e bom convívio entre colegas” demonstram que o suporte social mútuo atua como um fator amortecedor do sofrimento psíquico.

*Qual mudança poderia ser feita para que
você se sentisse mais valorizado no
trabalho?*

45 respostas

o convívio entre os colegas de trabalho

Aumento de salário/benefícios e Day
off

conhecida pelo meu trabalho e bom
convívio entre colegas

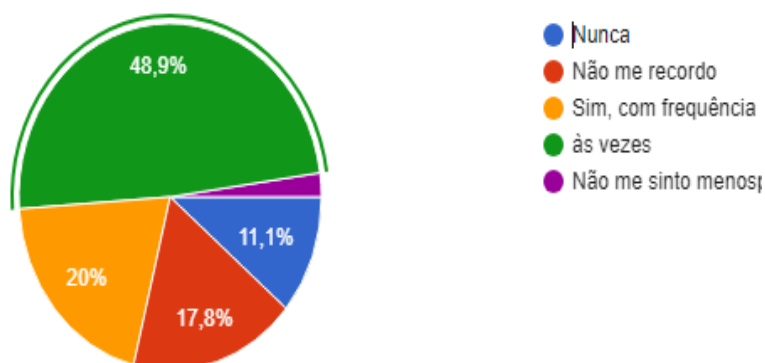
Adicionalmente, as vozes dos participantes sinalizaram uma lacuna prática nas ferramentas tradicionais de Recursos Humanos das organizações locais, explicitada na sugestão de “Realizar Integração entre os funcionários com mais frequência”, além do anseio explícito por “ter uma boa relação com os outros funcionários”. Sob a ótica de Idalberto Chiavenato, o clima organizacional é o reflexo direto do grau de satisfação das necessidades humanas dos colaboradores. Quando a empresa negligencia a criação de espaços formais e informais de integração para a base operacional, ela fragmenta o tecido social interno, agravando a percepção de isolamento e convertendo o cotidiano laboral em um fluxo mecânico desprovido de pertencimento.

3.2.2. O Sofrimento Psíquico e o Apagamento pelo Uniforme

Os relatos colhidos evidenciaram sentimentos de despersonalização e isolamento atrelados à rotina de trabalho. Cerca de 48.9% dos entrevistados apontaram que o uso do uniforme e a repetição contínua de tarefas braçais operam como um “dispositivo de apagamento”, fazendo com que passem a ser tratados como figuras “transparentes” ou “fantasmas” no próprio ambiente laboral. O cansaço físico e o desgaste mental inerentes à operação são frequentemente ignorados pelas chefias e demais colaboradores, gerando angústia e sensação de desvalorização pessoal.

Já sentiu que seu uniforme ou sua posição no trabalho faz com que as pessoas ignorem você?

45 respostas



Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho de Christophe Dejours (1999), esse cenário configura um quadro de sofrimento ético e patogênico. Dejours argumenta que o reconhecimento é o principal mecanismo pelo qual o indivíduo confere sentido e valor ao seu próprio esforço. Quando o trabalhador mobiliza sua “inteligência prática” para contornar imprevistos e riscos operacionais diários, mas depara-se com a indiferença social e a falta do “reconhecimento de beleza” (feito pelos pares e pela sociedade), instala-se um processo de exclusão emocional que mina a autoestima e fragiliza a saúde mental do colaborador.

3.2.3. A Dinâmica com o Público Externo e as Barreiras do Respeito Social

A pesquisa qualitativa revelou que a invisibilidade do prestador de serviços operacionais essenciais é radicalizada pelas interações com o público externo, clientes ou usuários dos serviços — uma dimensão que afeta diretamente a saúde mental e o senso de dignidade desses profissionais. O peso simbólico do uniforme e da posição ocupada na base da pirâmide socioeconômica expõe esses trabalhadores a violências diárias que testam os limites de sua integridade psicossocial.

Um dos desabafos mais contundentes colhidos na pesquisa de campo expõe de forma crua as barreiras culturais presentes no comércio e na prestação de serviços:

“Não tenho certeza, já que geralmente ‘o cliente sempre tem razão’ é uma coisa que poucos estabelecimentos estão dispostos a mudar.”

Qual mudança poderia ser feita para que você se sentisse mais valorizado no trabalho?

45 respostas

Mais oportunidades de estudo

Mais oportunidades de crescimento

Não tenho certeza, já que geralmente "o cliente sempre tem razão" é uma coisa que poucos estabelecimentos estão dispostos a mudar.

Este relato joga luz sobre um dilema crítico para a Gestão de Pessoas contemporânea: a mercantilização do respeito. Ao adotarem de forma irrestrita o axioma comercial de que o cliente detém a razão absoluta, as organizações frequentemente sacrificam o bem-estar psicológico e a dignidade de seus funcionários de linha de frente, validando abusos e condescendendo com o apagamento de sua humanidade. A liderança, nesses casos, falha em atuar como um escudo protetor do colaborador, reforçando a percepção de que o trabalhador é um insumo descartável perante o capital.

A necessidade premente de humanização das relações e o clamor por direitos fundamentais de civilidade ecoaram em respostas diretas e desprovidas de rodeios teóricos, tais como a busca por “Melhores condições de trabalho e respeito”, o direito elementar de “Ser mais bem tratada” e a urgência de “ser bem tratada pelos meus superiores”. Adicionalmente, verificou-se uma nuance geracional no que tange à perda de autoridade e respeito nas vias públicas ou estabelecimentos, representada pela afirmação: “Para quem trabalha, mais respeito principalmente de jovens”. Esses dados corroboram a tese de Helena Hirata de que a invisibilidade social marginaliza corpos e vozes, convertendo indivíduos indispensáveis ao funcionamento das cidades em figuras socialmente vulneráveis ao arbítrio e ao desprezo do outro.

Qual mudança poderia ser feita para que você se sentisse mais valorizado no trabalho?

45 respostas

Melhores condições de trabalho e respeito

Para quem trabalha, mais respeito principalmente de jovens

3.2.4. A Consolidação do Fator Econômico e o Papel do Feedback

Conquanto as dimensões psicossociais e afetivas tenham ganhado relevo inédito nesta etapa da pesquisa, o fator econômico-financeiro manteve sua centralidade estatística e discursiva como o vetor primário de validação profissional. A remuneração não é percebida apenas como um meio de sobrevivência, mas como o indicador mais objetivo e tangível do valor que a organização atribui à força de trabalho de sua base.

A repetição massiva de locuções como “Aumento de salário”, “Maior salário”, “Um salário maior”, “salário maior” e “salário e benefício maiores” corrobora as premissas de Frederick Herzberg no que tange aos fatores higiênicos. Conforme demonstrado no referencial teórico deste estudo, a compressão crônica da folha de pagamento da base operacional gera uma insatisfação profunda que atua como o principal gatilho para as elevadas taxas de rotatividade voluntárias. A remuneração

inadequada sinaliza ao trabalhador a sua "Invisibilidade Financeira", estimulando o esvaziamento do sentido do trabalho e a busca por rotas de fuga legítimas no mercado formal ou informal.

Qual mudança poderia ser feita para que você se sentisse mais valorizado no trabalho?

5 respostas

um salário maior

salário maior

Receber reconhecimento pelo meu esforço e ter oportunidades de crescimento profissional

Comunicação assertiva dos superiores.

Tá de boas

Salario

Contudo, os dados evidenciam que o incremento financeiro ganha potência máxima quando associado a mecanismos transparentes de reconhecimento de mérito e canais estruturados de comunicação vertical. A solicitação por “Premiações” e a busca por “um aumento de salário e reconhecimento do meu trabalho” demonstram o desejo de estabelecimento de uma meritocracia justa. Conectado a isso, a carência crônica de orientação e suporte por parte da liderança imediata foi explicitada na demanda por “Retornos positivos mais frequentes”.

A ausência do feedback — ou a sua utilização exclusiva para fins punitivos e de correção de falhas — atua como uma ferramenta ativa de apagamento da identidade profissional. Quando o gestor falha em verbalizar o reconhecimento utilitário do esforço diário, o colaborador internaliza a certeza de que suas ações são imperceptíveis aos olhos da firma. Como ressaltado por Dejourns, o elogio e o retorno positivo validam o sofrimento e o esforço investidos na tarefa, convertendo a carga psíquica do trabalho em prazer e sentimento de utilidade social.

3.2.5. Considerações do Capítulo

A consolidação analítica dos dados coletados em Mauá-SP evidencia que o enfrentamento da invisibilidade social exige das organizações uma postura que transcende a mera gestão burocrática e operacional de RH. As 45 vozes que compuseram esta amostra deixam claro que a valorização humana constitui uma estratégia corporativa indissociável da sustentabilidade financeira das empresas.

Para resgatar esses profissionais do anonimato institucional, a gestão de pessoas precisa intervir ativamente no Tripé da Invisibilidade: assegurando remunerações condizentes com o mercado (combatendo a invisibilidade financeira); estimulando o uso do nome, a empatia e a integração horizontal (dirimindo a invisibilidade emocional); e abrindo canais de escuta para a inteligência prática, permitindo que a base operacional participe da melhoria dos processos e tenha perspectivas reais de ascensão na carreira (rompendo a invisibilidade funcional).

Somente por meio desse realinhamento estratégico e humanizado será possível mitigar os custos ocultos do turnover, elevar os índices de produtividade e, fundamentalmente, devolver a condição de sujeito de direitos àqueles que sustentam a engrenagem vital das organizações cotidianamente.

4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1. Plano de Reconhecimento

O reconhecimento profissional é uma das principais ferramentas da gestão de pessoas para promover motivação, engajamento e valorização humana dentro das organizações. Segundo Chiavenatto (2010), colaboradores que se sentem reconhecidos tendem a desenvolver maior comprometimento com a empresa, melhorando o clima organizacional e a produtividade. Da mesma forma, Herzberg afirma que o reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais no ambiente de trabalho, sendo capaz de gerar satisfação e sentimento de pertencimento.

Diante disso, torna-se necessário desenvolver ações que retirem os trabalhadores operacionais da invisibilidade social e fortaleçam sua participação

dentro da organização. Essas ações não exigem, necessariamente, altos investimentos financeiros, mas sim práticas de valorização humana e aproximação entre liderança e colaboradores.

Uma das ações mais conhecidas é o programa “Funcionário do Mês”, utilizado por empresas como o McDonald’s. Essa estratégia consiste em destacar colaboradores que apresentaram bom desempenho, dedicação e compromisso com a empresa. Além de valorizar o trabalhador, a prática aumenta a motivação das equipes e incentiva o reconhecimento público do esforço profissional.

Outra proposta é a realização do “Aniversariantes do Mês”, ação simples que promove integração entre os colaboradores e fortalece o sentimento de pertencimento. Pequenos eventos internos demonstram que a empresa reconhece o trabalhador como pessoa e não apenas como mão de obra operacional.

Também pode ser implantado o “Café com a Liderança” ou “Café com o Presidente”, prática utilizada em diversas empresas para aproximar gestores e funcionários. Nessas reuniões, trabalhadores operacionais podem compartilhar experiências, dificuldades e sugestões diretamente com a liderança, sentindo-se ouvidos e valorizados dentro da organização.

Além disso, programas de reconhecimento verbal e valorização diária podem trazer impactos positivos significativos. Ações como utilizar o nome do colaborador, agradecer o trabalho realizado, divulgar mensagens de reconhecimento nos murais internos e celebrar conquistas das equipes contribuem para fortalecer o respeito entre os setores. Outra proposta importante é oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional para trabalhadores operacionais. Segundo Chiavenato (2010), quando a empresa investe no crescimento do colaborador, demonstra que acredita em seu potencial, aumentando sua motivação e vínculo com a organização.

As campanhas de endomarketing também podem auxiliar nesse processo. Cartazes internos, vídeos institucionais e ações de conscientização sobre respeito e valorização profissional ajudam a combater preconceitos e fortalecer uma cultura organizacional mais humanizada.

Portanto, o plano de reconhecimento busca transformar o ambiente organizacional em um espaço mais inclusivo, respeitoso e motivador. Ao retirar trabalhadores operacionais da invisibilidade, a empresa fortalece o clima organizacional, melhora o relacionamento entre equipes e aumenta o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais.

4.2. Benefícios esperados

O Colocar em prática ações de reconhecimento para o pessoal da operação traz retorno real para a empresa, tanto na parte humana quanto no bolso. Quando o funcionário percebe que é visto e que o trabalho dele importa de verdade, a motivação sobe sozinha. E isso bate direto na produção e na qualidade do que ele entrega no dia a dia. O primeiro ganho que a gente já sente é no clima da empresa. Um ambiente mais humano melhora o relacionamento entre as pessoas, o pessoal se ajuda mais e diminui aquele monte de conflito bobo. Chiavenatto (2010) já falava que colaborador valorizado veste a camisa mesmo, fica mais comprometido com as metas e isso deixa tudo mais leve e produtivo. Ninguém quer ficar “pulando” de emprego em emprego. Quando a pessoa é reconhecida, ela cria raiz, se sente parte do lugar. Com isso a empresa gasta menos com contratação, treinamento e toda aquela burocracia de mandar embora e admitir de novo.

Nota-se também que o pessoal falta menos e chega no horário. É simples: quando o colaborador entende que faz diferença, ele pega mais responsabilidade. Sabe que se não for, o time sente. Aí o compromisso com a tarefa aumenta. E produtividade? Aí que mora o ganho. Funcionário motivado trabalha com mais cuidado, erra menos e se dedica de verdade. Nem precisa ser nada caro. Um elogio na frente da equipe, um quadro de funcionário do mês, lembrar do aniversário, o chefe descer do escritório e conversar no chão de fábrica... essas coisas pequenas seguram o time junto e engajado. Tem ainda o lado da imagem da empresa. Lugar que trata bem o funcionário ganha nome no mercado. Vira referência, o pessoal comenta bem, e aí fica mais fácil atrair gente boa pra trabalhar.

No fim das contas, reconhecer quem está na linha de frente não é gasto. É estratégia. O dinheiro volta em forma de resultado, ambiente melhor e equipe mais

eficiente. Dar valor para o “trabalhador invisível” é o que fortalece a empresa inteira. O lugar fica mais produtivo, mais respeitoso e, principalmente, mais humano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou compreender que a invisibilidade social dos trabalhadores operacionais representa um problema que ultrapassa a esfera social, atingindo diretamente a gestão de pessoas, o clima organizacional e a produtividade das empresas. Ao longo do trabalho, foi possível analisar como profissionais responsáveis por funções essenciais para o funcionamento da sociedade, como garis, faxineiras, porteiros, motoristas e auxiliares de limpeza, frequentemente sofrem com a ausência de reconhecimento e valorização humana.

Os estudos desenvolvidos ao longo dos capítulos demonstraram que a invisibilidade social não é consequência da função exercida, mas sim de uma construção histórica e cultural que hierarquiza profissões e desvaloriza o trabalho manual. A partir das contribuições teóricas de autores como Helena Hirata, Christophe Dejours e Fernando Braga da Costa, foi possível compreender que o trabalhador invisível sofre não apenas impactos econômicos, mas também emocionais e psicológicos decorrentes da falta de reconhecimento social.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que o estudo conseguiu identificar as causas da invisibilidade social, relacionar seus efeitos às teorias da motivação humana e demonstrar os impactos negativos da desvalorização profissional dentro das organizações. Além disso, a pesquisa permitiu compreender que a ausência de reconhecimento interfere diretamente no engajamento, no clima organizacional, na produtividade e nos índices de rotatividade de pessoal.

A problemática central da pesquisa também foi respondida ao evidenciar que trabalhadores inviabilizados tendem a apresentar sentimentos de desmotivação, exclusão e falta de pertencimento dentro do ambiente de trabalho. Essa realidade afeta não apenas o indivíduo, mas também o desempenho organizacional, gerando prejuízos financeiros, dificuldades de comunicação e perda de eficiência operacional.

As hipóteses levantadas ao longo do estudo mostraram-se corretas, especialmente ao confirmar que o reconhecimento profissional possui papel fundamental na construção de ambientes corporativos mais saudáveis e produtivos. Observou-se que pequenas ações de valorização humana, respeito e inclusão podem fortalecer o comprometimento dos colaboradores e melhorar significativamente as relações de trabalho.

Por fim, conclui-se que reconhecer trabalhadores operacionais não deve ser entendido apenas como uma questão ética ou social, mas também como uma estratégia inteligente de gestão. Valorizar o capital humano significa promover dignidade, fortalecer o sentimento de pertencimento e contribuir para organizações mais eficientes, humanizadas e sustentáveis. Dessa forma, combater a invisibilidade social é também construir relações de trabalho mais justas e respeitadas dentro da sociedade contemporânea.

6. REFERÊNCIAS

Pesquisa:

Google Acadêmico

SciELO

ResearchGate

Academia.edu

Repositório USP

CAPES

Banco oficial de teses e dissertações do Brasil.

Bibliográficas:

ALBORNOS, S. O que é Trabalho. 6ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Citada para explicar a origem da palavra tripalium e o trabalho físico na Grécia).

ANTUNES, R. Os Sentidos do Trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2ª. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BURNS, E. M. História da Civilização Ocidental. 2ª. ed. [S.l.]: Globo, v. I, 1967.

CARDOZO, Carla Andréia; Gestão do turnover, Novo Hamburgo, 2005.

CARDOSO, Mauricio Farias; DE FREITAS CARDOSO, Janice; DOS SANTOS, Simone Rodrigues. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013.

CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CELEGUIM, C. R. J.; ROESLER, H. M. K. N. A INVISIBILIDADE SOCIAL. REVISTA INTERAÇÃO, 1º semestre 2009.

COSTA, F. B. D. Homens Invisíveis: Relatos de uma Humilhação Social. 1º. ed. São Paulo: Globo S. A., 2004. (A principal fonte sobre o estudo dos garis da USP).

DA COSTA SANTOS, Marcos Igor; DOS SANTOS, Rayane Farias. Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 14, n. 2, p. 338-356, 2022.

GOMES, L. Escravidão - Vol. 1. [S.l.]: Globo, v. I, 2019.

GORZ, A. Metamorfoses do Trabalho: Crítica da razão econômica. 1ª. ed. São Paulo: Annablume, 2003.

HIRATA, Helena. A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho. *Sociologias*, p. 24-41, 2009.

NASCIMENTO, A.; FERRARI; MARTINS FILHO, G. D. S. *História do Trabalho, do Direito do Trabalho e da Justiça do Trabalho*. 3ª. ed. São Paulo: LTR, 2011.

NASCIMENTO, Jean Carlos Pinto. A invisibilidade pública e social dos trabalhadores: uma revisão da literatura sobre trabalhos invisíveis na sociedade. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 12, p. 149-160, 2022.

OLIVEIRA, Mohana Kruger; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; ANTLOGA, Carla Sabrina. Relação entre significado do trabalho e rotatividade de serventes de limpeza. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 2, p. 190-202, 2016.

ORELLANO, V., Mattos, E., & Pazello, E. (2009). A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. *Revista Brasileira de Economia*, 63(2), 135-152. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71402009000200005>

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT*, v. 20, p. 239, 2013.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 9, n. suppl 1, p. 19-45, 2011.

Anexo I -

Os principais autores usados foram:

Helena Hirata → invisibilidade do trabalho e desvalorização social.

Christophe Dejours → sofrimento psicológico causado pela falta de reconhecimento.

Idalberto Chiavenatto → clima organizacional, motivação e turnover.

Abraham Maslow → Pirâmide das Necessidades.

Frederick Herzberg → fatores motivacionais e reconhecimento.

Fernando Braga da Costa → invisibilidade social dos garis.

ANEXO I.

Formulário aplicado para a coleta de dados qualitativos

1. Qual sua idade?

Alternativas:

() Menor de 18 anos

() 18 a 25 anos

() 25 a 35 anos

() 35 a 50 anos

() Mais de 50 anos

2. Qual sua renda média familiar mensal?

() Alternativas:

() Até um salário mínimo

() Dois salários mínimos

() Três salários mínimos

() Quatro salários mínimos

() De cinco a até mais de dez salários mínimos

3. Qual seu nível de escolaridade?

Alternativas:

- ☐ Fundamental 1 (até o 5º ano)
- ☐ Fundamental completo
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Ensino superior
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Não concluiu os estudos

4. Qual é a sua área de atuação?

Alternativas:

- ☐ Saúde
- ☐ Educação
- ☐ Segurança
- ☐ Limpeza
- ☐ Atendimento ao público
- ☐ Indústria
- ☐ Não trabalho
- ☐ Outros

5. Há quanto tempo atua na área?

Alternativas:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Mais de 2 anos
- ☐ Mais de 10 anos

() Mais de 20 anos

() Outro:

6. Por que você atua nessa área?

Alternativas:

() Pelo salário

() Por falta de opção

() Sou formado na área

() Vontade própria

() Outros

7. Você costuma cumprimentar funcionários da área da limpeza ou zeladoria sem precisar do trabalho deles?

Alternativas:

() Sim, com frequência

() Nem sempre

() Não com frequência

() Não

8. Você sente que é menosprezado por usar o seu uniforme?

Alternativas:

() Sim, com frequência.

() Raramente

() Não me sinto menosprezado

9. Já sentiu que seu uniforme ou sua posição no trabalho faz com que as pessoas ignorem você?

Alternativas:

- ☐ Nunca
- ☐ Não me recordo
- ☐ Sim, com frequência.
- ☐ Às vezes
- ☐ Não me sinto menosprezado

10. Você sente que é valorizado pelos seus superiores?

Alternativas:

- ☐ Sim, com frequência
- ☐ Raramente
- ☐ Não me sinto valorizado

Perguntas discursivas:

11. Além do pagamento, qual é a sua motivação para ir ao trabalho?

12. Qual mudança poderia ser feita para que você se sentisse mais valorizado no trabalho?

