

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE SERVIÇO SOCIAL

Juliana Pinto Peron

**ASSESSORIA À GERÊNCIA:  
FUNÇÃO EM DEBATE**

Rio de Janeiro

2008

Juliana Pinto Peron

**ASSESSORIA À GERÊNCIA:  
FUNÇÃO EM DEBATE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Serviço Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Serviço Social.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvina Verônica Galizia

Rio de Janeiro

2008

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à mulher mais importante da minha vida. Ela está ao meu lado em todos os momentos, sejam eles alegres ou tristes. É meu exemplo de mulher, mãe e profissional.

Mãe, te amo!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à todas as pessoas que fizeram e fazem parte da minha vida e em especial aos que de alguma forma contribuíram e influenciaram nesse trabalho e durante todo o curso.

Em especial agradeço:

À Deus por toda a minha vida, pelas conquistas e derrotas, pelos acertos e erros, pelas qualidades e defeitos, enfim obrigada pelo aprendizado, obrigada pela vida, obrigada por tudo.

Aos meus pais Angélica e Nilson pelo amor, carinho, amizade, paciência, companheirismo, respeito, valores e formação. Graças à vocês pude concluir esse curso. Amo vocês!

À minha irmã Amanda por seus diversos papéis, isto é, como irmã pelo amor, amizade, companheirismo e força, e como supervisora pelos ensinamentos, incentivos e confiança. Amo você!

À tia Valéria pela força e amizade de sempre.

Ao Leonardo pela amizade, carinho, incentivo e companheirismo.

Aos professores da Escola de Serviço Social da UFRJ, mas principalmente à minha orientadora prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Silvina pela paciência, incentivo e dedicação.

Às colegas de turma Bruna, Rebecca, Suzana, Tatiane, e principalmente à Gleice, Jaqueline e Priscilla pela amizade, debates e conversas.

## **EPÍGRAFE**

(...) novas possibilidades se abrem àqueles identificados com o projeto ético-político que vem norteando o Serviço Social nas duas últimas décadas. Projeto esse compromissado com a defesa dos direitos humanos e sociais, com a construção da cidadania para todos, alicerçada na ampliação da democracia nas esferas da economia, da política e da cultura. Um projeto profissional, parceiro da equidade e da liberdade, voltado para assegurar um exercício profissional de qualidade, competente e crítico (...) (IAMAMOTO, 1998, p.17)

## **RESUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso sobre a função de assessoria à gerência desempenhada pelo Serviço Social nas empresas de economia mista, a partir da década de 1990 tendo como referência a Empresa X.

O debate sobre essa função é importante, pois leva a um conhecimento acerca das novas atividades e campos de atuação dos Assistentes Sociais, além de apresentar novas possibilidades ao projeto ético-político profissional.

Este trabalho, portanto, aborda a função de assessoria à gerência enfocando alguns fatores como: o Serviço Social nas empresas e a visão tradicional dessa atuação; a crise do capitalismo e seus rebatimentos nas empresas brasileiras – a restauração do capital, reestruturação produtiva, neoliberalismo e reforma do Estado – e no fazer profissional do Assistente Social – o Serviço Social Contemporâneo –; as concepções acerca da função de assessoria; especialmente o estudo do caso da Empresa X.

Tem como referência empírica da função de assessoria à gerência, a experiência da Empresa X, situando as transformações ocorridas na Assessoria e no Serviço Social da mesma.

O trabalho apresenta como eixo final algumas considerações acerca das concepções e possibilidades da referida função para uma prática profissional voltada para a defesa dos direitos humanos, da cidadania e da democracia.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1 AS QUESTÕES GERAIS DO SERVIÇO SOCIAL NA EMPRESA</b>  | <b>12</b> |
| 1.1 A VISÃO TRADICIONAL DA ATUAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL NA EMPRESA   | 15        |
| <b>2 CRISE DO CAPITALISMO: RESTAURAÇÃO DO CAPITAL, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, NEOLIBERALISMO E REFORMA DO ESTADO</b> | <b>21</b> |
| 2.1 CRISE E RESTAURAÇÃO DO CAPITAL  | 21        |
| 2.2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL  | 29        |
| 2.3 REFORMA DO ESTADO   | 35        |
| <b>3 SERVIÇO SOCIAL CONTEMPORÂNEO</b>   | <b>41</b> |
| 3.1 A CONTRADIÇÃO DA FUNÇÃO DE ASSESSORIA À GERÊNCIA  | 46        |
| <b>4 ASSESSORIA À GERÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X</b>  | <b>51</b> |
| 4.1 A EMPRESA X   | 51        |
| 4.1.1 O Serviço Social na Empresa X   | 53        |
| <b>CONCLUSÃO</b>  | <b>66</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>   | <b>71</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>76</b> |

## INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo conhecer o significado da função de assessoria à gerência desempenhada pelos Assistentes Sociais nas empresas de economia mista<sup>1</sup>, a partir da década de 1990, tendo como referência a Empresa X. O estudo está baseado na referida Empresa do setor elétrico brasileiro, ligada diretamente ao Governo Federal, onde realizei estágio curricular e extra-curricular por dois anos e seis meses e desempenhei as seguintes funções: atendimentos sociais; ações de integração com pessoas portadoras de necessidades especiais – o IntegrAÇÃO; o Procel para filhos de funcionários (integração família/empresa) e o grupo do auxílio creche; atividades de responsabilidade social interna, ou seja, restrita aos funcionários; assessoria à gerência (trabalho com a equipe de operadores, da brigada de emergência, da segurança e de uma divisão); entre outras.

Este trabalho visa compreender as novas funções e especialmente conhecer e entender a função de assessoria à gerência, além de descobrir se essa é uma nova função ou a transformação de antigas funções; verificar se a assessoria assegura a funcionalidade ou colabora na eliminação da profissão nas empresas; e analisar se há uma maior autonomia do profissional nas empresas de economia mista a partir da minha experiência e principalmente do posicionamento dos Assistentes Sociais nas empresas.

Escolhi pesquisar a função de assessoria à gerência porque me permite discutir o fazer profissional do Serviço Social nas empresas, já que acredito que existam

---

<sup>1</sup> Empresa de economia mista é aqui entendida como empresas que aliam o poder público ao privado. Esse conceito será discutido no capítulo 2.



poucos estudos sobre o assunto. As dificuldades encontradas por mim em achar bibliografias sobre o tema, principalmente para a disciplina de estágio, também contribuíram para tal escolha.

Outro fator que dá relevância ao tema refere-se a uma maior compreensão acerca das funções do Assistente Social nas empresas, ou seja, detectar e entender as atividades desempenhadas pelo Serviço Social desde a década de 1940 (início da atuação da categoria nas empresas); discutir a atuação dos profissionais frente às novas demandas; compreender como e porque a área de recursos humanos passou a ser um dos grandes campos de atuação dos Assistentes Sociais nas empresas; apresentar a atuação dos profissionais nos programas de qualidade de vida; explicitar e debater a função de assessoria à gerência; e assim, trazer contribuições para o aprimoramento teórico da profissão.

No que tange aos procedimentos metodológicos utilizados no estudo pode-se citar, além da pesquisa teórica sobre o assunto, a pesquisa empírica, a partir dos anos de estágio, e entrevistas com três Assistentes Sociais que atuam na Empresa X, sendo uma com três anos de profissão, outra com dez anos e a última com dezoito anos de profissão – dois desses como gerente de uma Assessoria ligada à área de recursos humanos da Empresa.

O presente estudo abordará assuntos relacionados diretamente com o nosso objeto, são eles: as mudanças no mundo do trabalho e a reforma do Estado na contemporaneidade; as funções tradicionais do Serviço Social nas empresas; e as mudanças nas funções e atividades do Assistente Social a partir da reestruturação produtiva e da reforma do Estado brasileiro.

Busca-se discutir as transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas, isto é, descrever brevemente a crise capitalista da década de 1970 e seus rebatimentos, são eles: a reorganização do capital, reestruturação produtiva e acumulação flexível. Abordamos também as principais mudanças ocorridas tanto no processo produtivo como na gestão da força de trabalho. Tais mudanças influenciam diretamente nas funções do Serviço Social, já que essa é uma profissão que atua na mediação do conflito entre capital e trabalho. Portanto, o Assistente Social cada vez mais é requisitado pelas empresas para atender as demandas dos trabalhadores ou mesmo antecipar-se a elas. Diante desse contexto, o profissional continua a exercer a função educadora, moralizadora e assistencialista, isto é, o Assistente Social vai atuar na administração de benefícios, de campanhas educativas, entre outras, além das funções tradicionais, como a triagem, o plantão e o encaminhamento, porém, principalmente na década de 1990, o Assistente Social passa a exercer outras funções, por exemplo, a assessoria à gerência.

Este trabalho centra suas questões nas empresas de economia mista, isto é, todas as empresas nas quais o poder público alia-se ao privado, nas quais o Estado participa conjuntamente com grupos particulares. Entende-se que esse pode ser considerado um fator determinante e de tensão na atuação do Serviço Social, pois o fato de a empresa também ser comandada pelo poder público pode garantir ao profissional uma maior autonomia, no entanto constata-se também que o mesmo não ocorre em empresas privadas onde o profissional está submetido às ordens do grande capital com risco de “perder o emprego caso não siga as ordens de seu patrão”.

O trabalho está organizado em quatro capítulos. O **primeiro**, aborda as questões gerais do Serviço Social nas empresas, discorrendo sobre as requisições feitas pelas

empresas ao profissional e destacando a atuação tradicional do Serviço Social nas empresas. Assim, busca trazer à tona as funções e atividades desempenhadas pela categoria da década de 1940 à 1960, já que a crise do capital ocorrida nos anos 1970 acarretou em mudanças substantivas no fazer profissional.

O **segundo** capítulo, apresenta a crise do capital da década de 1970 e seus rebatimentos, isto é, a reestruturação produtiva e as transformações ocorridas no mundo do trabalho. A reestruturação produtiva merece destaque, pois foi através dela que se iniciaram as mudanças no mundo do trabalho e especialmente na gestão da força de trabalho. Este capítulo trata também a Reforma do Estado, onde se apresenta a desresponsabilização do Estado no que refere-se ao âmbito social, além das possibilidades que abrem-se aos representantes do capital diante desse contexto.

O **terceiro** capítulo refere-se ao Serviço Social Contemporâneo, ou seja, as novas requisições das empresas e dos trabalhadores ao profissional – decorrentes da crise do capital –, além de apresentar o debate sobre as novas funções do Assistente Social, ou melhor, a coexistência de antigas e novas funções. Neste capítulo dedicamos-nos também à função de assessoria à gerência, isto é, a definição e o debate sobre a função, além de explicitar as idéias de alguns autores sobre a assessoria à gerência.

O **quarto** capítulo, aborda a função de assessoria à gerência na Empresa X. Para isso, fazemos um breve histórico da Empresa, além de expor a atuação do Serviço Social da referida Assessoria, ou seja, apresenta-se o histórico da Assessoria na qual realizei meu estágio e onde desempenha-se a função de assessoria à gerência; além da comparação das visões e atuações de três profissionais da referida Assessoria com as idéias defendidas nesse trabalho.

Na **conclusão** pretende-se expor a compreensão acerca da função de assessoria à gerência desempenhada pelo Serviço Social, além de entendimentos acerca dos demais assuntos tratados nesse trabalho. Esses entendimentos estão baseados em estudos teóricos, empíricos e nas entrevistas realizadas. Defende-se na conclusão o caráter contraditório da função, já que por um lado ela pode ser considerada apenas como um repasse de informações ao gerente, ou seja, o Assistente Social seria um mero instrumento de informações para o gerente, onde o profissional forneceria detalhes sobre a equipe. Mas por outro lado, essa função pode ser vista como um avanço, pois o Assistente Social pode, através das informações obtidas, beneficiar os funcionários. Esse posicionamento vai depender do compromisso com o projeto ético-político de cada profissional. Assim, procura-se afirmar que a dicotomia entre atender aos interesses das empresas e dos trabalhadores continua sendo o maior desafio profissional do Assistente Social, mas que esse não pode ser um empecilho ao compromisso da categoria com a defesa intransigente dos direitos, da cidadania e da democracia.

## **1 AS QUESTÕES GERAIS DO SERVIÇO SOCIAL NA EMPRESA**

Entende-se que o Serviço Social na empresa é uma das áreas de maior influência para a institucionalização da profissão. O Assistente Social começa a ser requisitado pelas empresas na década de 1940, mas só em 1960 que tal fato ganha destaque. Isso deve-se ao maior desenvolvimento das empresas e às novas demandas.

Destacam-se aqui dois pontos sobre a natureza do Serviço Social: a) quais são as demandas da empresa, e b) o fato de que o Serviço Social na empresa atua na mediação do conflito entre capital e trabalho (RICO, 1989).

O Serviço Social, apesar de ser requisitado pelas empresas, legitima-se por atender às necessidades dos trabalhadores, ou seja, são os trabalhadores, os que vivenciam a situação de exploração e de carências que vão garantir a situação de legalidade e de afirmação da profissão.

No que refere-se às requisições feitas pelas empresas podemos citar, por exemplo, a capacidade de atuar na mediação do conflito entre capital e trabalho; o caráter educativo da profissão; enfim, todas as possibilidades que a categoria oferece para garantir o consenso, controle e adaptação dos funcionários frente às demandas feitas pela empresa.

Nota-se que a capacidade técnica de atuar na mediação do conflito entre capital e trabalho vai ser uma das características que vão garantir a incorporação e legitimidade do Serviço Social como uma das profissões que compõem o quadro funcional das grandes empresas. Tal característica possibilita que o profissional tenha conhecimento das demandas dos trabalhadores e assim, possa antecipar-se a elas,

evitando, dessa forma, greves e/ou manifestações no interior da empresa. Sendo assim, evita-se o conflito e garante-se o controle e consenso da força de trabalho.

Outra requisição feita pelas empresas ao Serviço Social é a capacidade de criar condições para o aumento da produtividade dos funcionários, isto é, o Assistente Social vai ser visto como um profissional capacitado para detectar e identificar, além de antecipar-se as demandas dos trabalhadores afim de garantir-lhes o mínimo necessário a sobrevivência, o controle e “satisfação” da força de trabalho. Porém, ao detectar e identificar as demandas dos trabalhadores o Assistente Social também poderá garantir melhores condições de trabalho para eles.

O Assistente Social vai ser requisitado para realizar atividades educativas com os funcionários, por exemplo, campanhas e palestras educativas, e atividades sócio-recreativas com os funcionários e seus familiares. Tais atividades favorecem a uma maior adaptação do funcionário a empresa. Outra demanda refere-se às atividades assistenciais, por exemplo, a administração de benefícios. A administração e concessão de benefícios tem o caráter seletista e meritocrático.

As empresas esperam que o Serviço Social elabore programas que atendam as necessidades materiais e culturais dos trabalhadores, isto é, elas solicitam um profissional que crie programas que favoreçam a reprodução material e intelectual dos trabalhadores, além de ser uma forma de mantê-los sob controle, já que atendendo a algumas de suas necessidades os funcionários ficarão “satisfeitos”, acreditando que a empresa tem interesse em ajudá-los.

Segundo Mota (1991, p.56, 57),

A priori, portanto, pode-se afirmar que a empresa solicita a ação profissional por entender que o assistente social é um elemento capacitado para atuar nos setores de Recursos Humanos, desenvolvendo atividades de caráter “educativo” junto aos empregados, mediante prestação de serviços sociais. (...) A especialidade profissional, segundo o discurso das empresas, estaria, então, centrada na forma técnica de administrar benefícios sociais. O assistente social entra na empresa para substituir o trabalho improvisado, empírico e desarticulado, realizado por funcionários administrativos ou para modernizar o gerenciamento de carências sociais do trabalhador, compondo as equipes técnicas de recursos humanos.

Um ponto que merece destaque é a intervenção, do Assistente Social, nos “problemas sociais”, ou seja, nas situações de carência do trabalhador que interferem na sua produtividade. Podemos citar como exemplo dessa intervenção a administração e concessão de benefícios e/ou programas sociais, percebe-se a utilização, por parte dos representantes do capital, da profissão como veículo de atendimento de seus interesses, isto é, as empresas deixam a cargo do Serviço Social a administração desses programas e benefícios, pois entendem que a profissão compreende quais são as demandas dos trabalhadores e assim, pode transformar a concessão de tais benefícios de forma a difundir uma melhor imagem da empresa, além de criar rupturas no interior da classe trabalhadora. Portanto, afirmar-se que essa é uma função que “cria” uma cidadania de empresa, ou seja, programas e benefícios que a empresa disponibiliza a seus funcionários ficam restrito aquele grupo, já que tais conquistas não são dadas a toda a classe trabalhadora. Tais benefícios, na maioria das empresas, são destinados aos funcionários efetivos ou contratados diretos, ou seja, não contemplam os funcionários terceirizados o que acarreta em divisões da classe trabalhadora dentro da própria empresa. Tanto a elaboração de programas quanto a concessão de benefícios favorecem a rupturas no interior da classe trabalhadora, pois uns vêm-se

satisfeitos e outros não, uns são beneficiados e outros não o que acaba enfraquecendo a luta dos trabalhadores.

A concessão de benefícios é vista como forma de garantir a cooperação e a integração dos funcionários ao alcance das metas de qualidade e produtividade da empresa (ROCHA, S.I.:s.n). Contudo, independente da justificativa dada pelos representantes do capital para requisitar o Assistente Social, seu verdadeiro objetivo é garantir a manutenção e reprodução material e espiritual da força de trabalho. Porém, não pode-se esquecer que o Serviço Social também contribui com algumas conquistas dos trabalhadores, isto é, a profissão não deve ser vista apenas como “à serviço do capital”, mas sim como uma profissão que é requisitada tanto pelo capital como pelo trabalhador e, por isso, deve atender a demanda de ambos.

Portanto, afirma-se que o Serviço Social na empresa, em seus primórdios, tinha um caráter assistencial, de cunho educador e moralizador, que visava à adaptação dos indivíduos a empresa. Além disso, o trabalhador era culpabilizado por sua situação de carência e inadaptação. Percebe-se que o Assistente Social era tido como o profissional capaz de garantir o consenso, controle, adaptação e satisfação dos funcionários, evitando, assim, possíveis greves, reivindicações ou confrontos entre a empresa e os trabalhadores, dessa forma era possível garantir também a produtividade e conseqüentemente o lucro da empresa.

## 1.1 A VISÃO TRADICIONAL DA ATUAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL NA EMPRESA

Vários autores afirmam que nos primórdios da profissão em empresa, o Serviço Social tinha a perspectiva de que os problemas dos trabalhadores eram uma questão



de adaptação, ou seja, os indivíduos é que deveriam adaptar-se a empresa, ao modo de produção capitalista e ao mundo. Para Bernard<sup>2</sup> (1969, p.19),

(...) o serviço social de empresa é uma actividade organizada, visando ajudar a adaptação recíproca dos trabalhadores e da empresa. Este objectivo é alcançado pela utilização de técnicas e métodos destinados a permitir aos trabalhadores, aos grupos e às colectividades de trabalho, fazer face às necessidades, resolver os problemas postos pela sua adaptação a uma sociedade industrial em evolução e, graças a uma acção de conjunto, melhorar as condições econômicas e sociais.

Percebe-se, então, que há por parte do Serviço Social, a culpabilização do indivíduo, isto é, os trabalhadores são culpados por seus problemas, já que eles não adaptaram-se as evoluções tecnológicas. Por isso, o Assistente Social é requisitado para auxiliar na adaptação desses funcionários, seja através de atividades educativas ou por meio da concessão de benefícios.

Nota-se que em momento algum o profissional questiona o sistema, o modo de produção capitalista e/ou o grande capital, isto é, o Serviço Social não reconhece a realidade na qual está inserido. Essa realidade de exploração, expropriação e pauperismo da classe trabalhadora não é reconhecida pelo profissional, além de não haver o comprometimento do Assistente Social com os trabalhadores. Assim, é possível identificar, na perspectiva profissional do Serviço Social da década de 1960, uma estreita ligação do profissional com a empresa, não há vínculo com a luta dos trabalhadores e não tem-se uma perspectiva de defesa dos direitos das classes mais desprovidas.

Segundo a mesma autora (1969, p.42),

---

<sup>2</sup> Utilizamos nesse trabalho a autora Madeleine Bernard como referência de atuação profissional tradicional em empresa, pois foi a menção mais antiga sobre o tema e a mais semelhante a nossa visão de um fazer profissional tradicional.

Todas as realizações sociais da empresa interessam à assistente, mas ela não deve colaborar em todas. As que resultam duma política social de conjunto – como os acordos de empresa – são objecto de discussões e decisões entre as direcções e os representantes sindicais do pessoal. A assistente não deve intervir. Mas, para todas elas, a assistente deve ter uma atitude aberta e maleável.

Pode-se afirmar que o Serviço Social, nos anos de 1940, atuava exclusivamente junto aos indivíduos, ou seja, não trabalhava-se com o grupo. Além disso, percebe-se que em todos os assuntos referentes a algum tema concernente aos interesses da empresa o Assistente Social omite-se. Tal fato demonstra a perspectiva profissional que comandava a categoria na área de empresa, isto é, a de não entrar em conflito com o capital, culpabilizar e responsabilizar o funcionário sobre seus problemas e isentar assim, a empresa e/ou capital de qualquer responsabilidade.

No que refere-se à atuação do Serviço Social, isto é, sua forma de intervir na demanda, Bernard (1969, p.21), diz que

(...) em função das estruturas e das necessidades encontradas na empresa, a assistente social poderá situar a sua acção em três planos distintos: uma ajuda psicossocial a indivíduos e colectividades de trabalhadores que dela necessitem; participar na criação e no funcionamento das realizações sociais; favorecer uma melhor consciencialização dos problemas humanos e sociais inerentes à situação do trabalho, pondo à disposição dos responsáveis e dos interessados todas as observações e informações colhidas no exercício da sua função.

Verifica-se que a visão psicológica da atuação profissional norteia o Serviço Social na empresa na década de 1960. O trabalho social e a psicologia ainda parecem intimamente ligados, a separação entre ambos parece não ocorrer e por isso, opta-se por uma atuação psicológica. Outro ponto de destaque é a questão da ajuda, ou seja, a categoria baseia-se na ajuda, mais um fator que nos remete a uma visão tradicional da profissão. O terceiro ponto refere-se a consciencialização dos problemas da própria

natureza do trabalho, isto é, a naturalização das questões trazidas pela situação de trabalhador assalariado. Procura-se, assim, demonstrar que os problemas vividos pela classe trabalhadora, por exemplo, o pauperismo, são próprios, peculiares de sua posição de trabalhador. Não busca-se uma culpabilização do capitalismo e sim do trabalhador, como se ele fosse responsável pela situação em que encontra-se. Essa também é uma forma de garantir-se o consenso.

Considera-se que o Serviço Social tem duas prerrogativas essenciais que colaboram para sua atuação profissional. Tais prerrogativas são: a relativa autonomia e o sigilo profissional. Elas são questões importantes para um bom desenvolvimento do trabalho e para garantir que seus usuários lhe repassem informações.

A relativa autonomia, garantida ao Assistente Social, favorece a ações independentes, isto é, o profissional pode orientar sua atuação para a opção profissional que desejar, por exemplo, atuar mais democraticamente mesmo dentro de uma instituição autoritária. Porém, é relativa, ou seja, a profissão tem uma certa autonomia, mas não uma autonomia total. Soma-se a isso o fato de o Assistente Social ser um trabalhador assalariado e mesmo que tivesse total autonomia ainda estaria subordinado aos interesses de seu empregador.

O sigilo profissional garante a categoria à defesa de informações obtidas pelos profissionais, ou seja, nenhuma questão deve ser comentada e/ou repassada para outros, sendo eles de níveis hierárquicos superiores ou não. Porém, apesar de tal afirmação é possível verificar que, por vezes, tais prerrogativas não fazem-se presentes, por exemplo, quando há o repasse de informações ao diretor da empresa. Para Bernard (1969, p.88),

O desejo mais vivo da assistente é ser considerada como capaz de tomar parte na elaboração e execução da política social da empresa, ou, pelo menos, em certas realizações sociais. Deseja igualmente poder fornecer as informações que recolhem ao longo dos dias e que contribuem para um aperfeiçoamento da vida social da empresa ou de certos casos particulares. É necessário, portanto, poder transmitir, com toda a confiança, todas as indicações úteis. O primeiro interessado deve ser o director.

O vínculo com o diretor, com um profissional hierarquicamente superior fica claro nessa passagem na qual é possível analisar também a falta de compromisso com os trabalhadores e com as diretrizes da própria profissão.

Na década de 1960, a área de recursos humanos também era um campo de atuação, apesar de ainda pouco difundida na categoria. Contudo, algumas funções permanecem até hoje, por exemplo, auxílio em questões pessoais; orientação dos superiores em relação a problemas vividos por alguns trabalhadores; informação sobre possíveis questões familiares que interfiram na produção; entre outras. O caráter educador também permeava a atuação, na área de recursos humanos, daquela época. Salienta-se que havia a defesa intransigente dos direitos do capital e não dos trabalhadores. Segundo Bernard (1969, p.91, 92)

Qual pode ser a actuação da assistente junto do director do pessoal?

- Estar à sua disposição para ajudar a resolver problemas individuais e colectivos;
- chamar-lhe a atenção para as dificuldades encontradas em certos casos por determinadas pessoas, grupos ou categorias de pessoal;
- propor soluções;
- ajudar a executá-las;
- informar, com toda a discrição necessária, as dimensões sociais ou familiares em que se situa o problema profissional desta ou daquela pessoa;
- ajudá-lo em certas tarefas de concepção ou execução: a assistente está mais disponível do que o director do pessoal para ajudar à resolução de um caso que necessitará de entrevistas, diligências, contactos múltiplos. Ela pode libertar-se ou organizar-se para se consagrar a um caso urgente durante o tempo necessário;
- discutir com ele certos problemas, posições tomadas por um ou por outro, para o ajudar, através de uma informação suplementar, a ver mais clara e justamente;

- reflectir sobre certas propostas feitas por ele, procurando enriquecê-las com elementos novos;
- comunicar as sugestões que teve ocasião de elaborar.

Portanto, pode-se afirmar que o Serviço Social na empresa tinha uma perspectiva profissional de adaptação do indivíduo, onde culpabiliza-se o trabalhador por seus problemas e por sua condição; defende-se que o profissional não interfira nas decisões tomadas entre sindicatos e empresa, ou seja, o Assistente Social não deve defender os interesses dos trabalhadores através do sindicato, ou melhor, o profissional não precisa defender os trabalhadores em momento algum, deve sim, ter uma atuação de acordo com os interesses da empresa; outra questão refere-se ao sigilo profissional, já que quando solicitado por dirigentes, o sigilo profissional é quebrado, isto é, defende-se o repasse de todas as informações necessárias aos diretores; em relação à autonomia, pode-se afirmar que há autonomia do profissional no que refere-se ao atendimento dos interesses da empresa, ou seja, não há nenhuma autonomia que refira-se ao atendimento das demandas dos trabalhadores. Entretanto, não procura-se aqui negar ou satanizar esse Serviço Social, busca-se sim, conhecê-lo, compreendê-lo e oferecer questões de reflexão.

## **2 CRISE DO CAPITALISMO: RESTAURAÇÃO DO CAPITAL, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, NEOLIBERALISMO E REFORMA DO ESTADO<sup>3</sup>**

### **2.1 CRISE E RESTAURAÇÃO DO CAPITAL**

As décadas de 1960 e 1970 foram de suma importância para o capitalismo, já que foi nesse período que as crises acentuaram-se, as expectativas acabaram e um conjunto de respostas às crises foi elaborado.

Há consenso entre vários autores de que a crise que inicia-se no final dos anos de 1960 e perdura nos anos 1970 marca um momento de inflexão. As mudanças significam o fim da grande ascensão do pós-guerra e o início de um longo período recessivo.

Os anos 1960 iniciaram-se com críticas ao capitalismo, mas também com grandes expectativas, já que era visto como um modelo de “capitalismo democrático”, isto é, um capitalismo mais justo e menos desigual. As crises cíclicas continuaram a ocorrer, porém de forma menos impactante, ou seja, menos recessiva e de forma episódica. Entretanto, no final da década de 1960 as taxas de lucro começam a declinar e o crescimento econômico reduz-se. Assim, os países de economia central começaram a dar sinais de queda do crescimento econômico, demonstrando o esgotamento do padrão de acumulação do pós-guerra.

Inicia-se na década de 1970, o que convencionou-se chamar de capitalismo contemporâneo. Ele tem como centro de suas ações os monopólios e vai ter no sistema

---

<sup>3</sup> Para este capítulo utilizamos, principalmente, Ana Elizabete Mota, José Paulo Netto, Lúcia M. B. Freire, Marcelo Braz, Marilda V. Iamamoto, Nobuko Kameyama, Ricardo Antunes, entre outros, pois entendemos que suas referências são as mais claras e concisas sobre esse período histórico.

bancário, nas grandes entidades financeiras e no mercado globalizado as bases de seu desenvolvimento.

No período de 1971 à 1973 dois fatores aparecem como estopins da crise que seria responsável pelo fim do chamado “capitalismo democrático”, são eles: o *colapso do ordenamento financeiro mundial*<sup>4</sup> e o *choque do Petróleo*<sup>5</sup>. Outros fatores que contribuíram para a crise foram os fatores sóciopolíticos, sendo o principal deles a organização dos trabalhadores, ou seja, os movimentos sindicais. Surgem também modificações culturais representadas pelos movimentos de categorias sociais específicas, por exemplo, o movimento dos negros e o movimento feminista.

De 1974 à 1975 o capitalismo sofre uma recessão generalizada e de 1980 à 1982 passa por uma nova crise. Essa última resulta em uma queda ainda maior das taxas de lucro e do crescimento econômico. A partir desse período até os dias atuais é possível perceber que as crises são freqüentes e a retomada do crescimento econômico torna-se cada vez mais complexa e episódica.

Diante desse contexto, o capital monopolista formulou e implementou um conjunto de respostas à crise, ou seja, uma série de mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais. Porém, o que percebe-se hoje é que tais respostas não surtiram o efeito desejado, já que o crescimento econômico permanece reduzido e as crises ainda ocorrem apesar de menores e menos impactantes. Entretanto, restaurou-se as taxas de lucro o que, para o capital monopolista, é de grande importância, já que apesar das crises seu lucro ainda é garantido.

---

<sup>4</sup> Decisão norte-americana de desvincular o dólar do ouro. Sendo assim, rompe com o acordo de Bretton Woods de 1944 (BRAZ; NETTO, 2007).

<sup>5</sup> Refere-se à alta dos preços do Petróleo determinada pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) (BRAZ; NETTO, 2007).

Entende-se que as respostas do capital monopolista são o cerne da restauração do capital, isto é, o conjunto de mudanças elaborado pelo capital formam e favorecem a restauração, assim, busca-se restabelecer as taxas de lucro e o crescimento econômico. Segundo Braz e Netto (2007, p.214)

É possível, na nossa avaliação, sintetizar tais respostas como uma estratégia articulada sobre um tripé: a *reestruturação produtiva*, a *financeirização* e a *ideologia neoliberal*.

Portanto, com o objetivo de reverter à crise vivida, principalmente a partir de 1974, o capital monopolista passa a estabelecer uma *estratégia política global*, isto é, são “regras” gerais com o fim de estabelecer o equilíbrio do capital e assim, evitar suas crises. Essa estratégia é entendida, por alguns autores, sob a lógica de três pilares – reestruturação produtiva, financeirização e neoliberalismo.

Essa estratégia tem como primeira ação o ataque ao movimento dos trabalhadores, isto é, o capital atribui às *conquistas do movimento sindical a responsabilidade pelos gastos públicos com as garantias sociais e a queda das taxas de lucro às suas demandas salariais* (BRAZ; NETTO, 2007, p.215).

Paralelamente, introduz-se alterações no processo produtivo, isto é, passa-se da modalidade de acumulação rígida para o modelo de acumulação flexível. Essa transição é denominada de reestruturação produtiva. Verifica-se, então, a partir da crise econômica dos anos 1970, que o padrão fordista de produção apoiado na lógica taylorista de organização, deixa de ser o modelo de produção dominante no interior do capitalismo. O modelo de produção flexível também é conhecido como modelo de produção japonês ou como ficou conhecido mundialmente, toyotismo.



O modelo de produção japonês nasce, então, como um conjunto de diferentes possibilidades no modo de produção capitalista. Dessa forma, a acumulação flexível é uma das novas maneiras encontradas pelo capitalismo para superar suas crises cíclicas e suas contradições internas.

Percebe-se, nesse momento, uma grande incorporação de novas tecnologias. Os avanços técnico-científicos acarretaram em redução do trabalho vivo, atingindo diretamente aos trabalhadores ligados à produção. Essas tecnologias resultaram no que alguns autores chamam de terceira revolução industrial. Essa revolução é de base microeletrônica, informática e robótica.

As indústrias, com o advento de novas tecnologias, ou seja, com máquinas mais modernas passaram a produzir mais em menos tempo, levando a seguinte consequência: aumento de desemprego. Porém, a revolução industrial não deve ser entendida como única responsável por esse fator, mas como mais um elemento favorável, pois as máquinas poderiam realizar o trabalho de muitos operários, tornando algumas funções desnecessárias, sendo essa uma forma mais rápida e mais lucrativa de produzir, já que o custo com a mão-de-obra diminui e a produção aumenta. Outra consequência dessa revolução e do modelo de produção flexível é a intensificação do processo de “alienação” do trabalhador, já que esse participa cada vez menos de todo processo produtivo.

A reestruturação produtiva visando à ampliação das taxas de lucro e do crescimento econômico apresentam algumas características peculiares, são elas: a acumulação flexível; adequação à demanda; automação; estoque mínimo; polivalência e multifuncionalidade, ou seja, um trabalhador qualificado; trabalho em equipes; envolvimento dos trabalhadores com a produção e com os objetivos de empresa; entre

outras. Diante desse contexto, as formas de gestão da força de trabalho também modificam-se, pois para se ter uma maior lucratividade e competitividade faz-se necessário um trabalhador mais comprometido com a produção e com as metas da empresa; mais participativo; comunicativo, isto é, comunicação entre os próprios trabalhadores e entre a empresa e os funcionários.

No que refere-se às novas formas de gestão e organização do trabalho pode-se resumir ao conceito de *qualidade total*. Este conceito visa à qualidade e melhoria das condições de trabalho e vida da mão-de-obra, além do objetivar a qualidade na produção. Entretanto, o conceito de qualidade total na verdade encobre e oculta o verdadeiro sentido do termo que é a busca por uma maior rentabilidade do capital investido, ou seja, maiores lucros e o aumento da produção a menores custos.

Procurando uma maior competitividade e lucratividade as empresas também passam a externalizar os custos, sendo essa mais uma forma encontrada pelos grandes grupos monopolistas para ampliar a taxa de lucro, reduzindo, assim, os custos, além de ser uma forma de exploração e controle dos trabalhadores.

A externalização dos custos pode ser entendida como o repasse dos custos com a mão-de-obra para outras empresas, isto é, os grandes monopólios mantêm apenas alguns funcionários essenciais, que compõem o seu núcleo e contratam outras empresas ou mesmo sub-contratam os trabalhadores que, de modo geral, compõem a linha de produção da empresa. Essa sub-contratação ou contratação por intermédio de outras empresas pode apresentar-se sob o nome de terceirização, contratação indireta, entre outros. Entretanto, suas características são as mesmas: precarização do emprego, contratação informal, emprego em tempo parcial, trabalho temporário e redução salarial.

Em suma, o capitalismo contemporâneo acarretou em graves conseqüências para a classe trabalhadora e por isso, destacam-se as transformações no “mundo do trabalho” com uma das principais características desse período. Essas transformações rebateram diretamente na forma de gestão da força de trabalho, nas relações de trabalho, no perfil da mão-de-obra e no mercado de trabalho.

As principais características dessa nova forma de gestão são: política de salários; plano de serviços e benefícios; planos de formação, treinamento e oportunidade de carreira; sistema de reconhecimento e incentivos; clareza e abertura na comunicação interna; e responsabilidade social (KAMEYAMA; NOGUEIRA, 2002).

Diante desse contexto de busca por competitividade e lucratividade que acarretam em novas formas de gerenciar os trabalhadores, novas requisições são feitas aos funcionários como, por exemplo, mais envolvimento, comprometimento, participação e qualificação. Para tanto, a área de recursos humanos torna-se estratégica.

Podemos destacar as seguintes repercussões no mercado de trabalho: desemprego estrutural, aumento do trabalho informal, rotatividade de mão-de-obra, e, ainda, o enfraquecimento dos sindicatos.

Para Freire (2006, p.34),

As contradições ampliadas revelam-se na *reestruturação produtiva*, que se insere na reestruturação política, social e econômica do novo estágio de acumulação. Ela constitui o novo modelo de racionalização das empresas, determinando modificações na sua estrutura, nas políticas econômicas de expansão, nos processos de produção, organização e gestão da força de trabalho, com ênfase no controle do processo de trabalho e na criação de uma nova cultura pautada na competitividade do mercado globalizado.

Portanto, a reestruturação produtiva acarretou em modificações não só na produção, mas principalmente para os trabalhadores seja na forma de gestão da mão-de-obra, seja nas modificações ocorridas no mercado de trabalho. Entretanto, o que destaca-se é que na busca por lucro as empresas massacram e exploram ainda mais os trabalhadores.

Outro ponto de destaque do capitalismo contemporâneo é que na busca pelo aumento das taxas de lucro e crescimento econômico ele procura *libertar-se de regulações e freios sociopolíticos* que limitem ou impeçam tais objetivos. Para tanto, cria-se um conjunto de ideologias chamado de neoliberalismo. Para Braz e Netto (2007, p.226)

O que se pode denominar ideologia neoliberal compreende uma concepção de homem (considerado atomisticamente como possessivo, competitivo e calculista), uma concepção de sociedade (tomada como um agregado fortuito, meio de o indivíduo realizar seus propósitos privados) fundada na idéia da *natural e necessária desigualdade* entre os homens e uma noção rasteira de liberdade (vista como função da liberdade de mercado).

A primeira investida neoliberal deu-se em relação ao Estado, isto é, defendendo uma reforma do Estado. Essa reforma é entendida como uma tentativa de suprimir direitos e não de ampliá-los. Sendo assim, defendeu-se a diminuição das funções estatais – o Estado Mínimo.

O primeiro alvo dessa investida neoliberal em relação ao Estado referiu-se à desregulamentação das relações de trabalho e posteriormente seu alvo foram às empresas e serviços que estavam sob o controle do Estado, ou seja, as empresas e serviços estatais passam a sofrer processos de privatização.

O neoliberalismo pretende diminuir a regulação social, deixando o Estado intervir o mínimo possível. Na prática, a desregulamentação da relação patrão e empregado conduzem à lei do mais forte, onde fica óbvio quem sobreviverá. No Estado Mínimo, as políticas sociais públicas são reduzidas ou repassadas para o setor privado. O Estado neoliberal reduz as políticas sociais à manutenção da reprodução social, a baixo custo. Estas reduções de custo referem-se aos serviços prestados pelo Estado aos trabalhadores e não significam, necessariamente, o custo mínimo de repasse de verbas públicas para a burguesia.

Salienta-se também outro ponto do capitalismo contemporâneo – a financeirização do capital. Segundo Braz e Netto (2007, p.231),

(...) ela resulta da superacumulação e, ainda, da queda das taxas de lucro dos investimentos industriais registradas entre os anos setenta e meados dos oitenta (...) compreende-se que um montante fabuloso de capital disponibilizou-se então sob a forma de capital-dinheiro (ou capital monetário). Parte desse capital foi investido na produção e, especialmente, no setor de serviços em outros países pelas corporações imperialistas (representando o chamado *investimento externo direto/IED*), aliás um dos dínamos da mundialização. Parte substantiva, porém, permaneceu no circuito da circulação buscando valorizar-se nesta esfera.

No capitalismo monopolista a financeirização tornou-se transações financeiras, de modo geral, predominantemente *especulativas*, ou seja, os rentistas e possuidores de capital fictício<sup>6</sup> (ações, cotas de fundos de investimentos, títulos de dívida pública) extraem ganhos sobre valores freqüentemente *imaginários* (BRAZ; NETTO, 2007, p.232).

---

<sup>6</sup> É necessário salientar que a esfera da circulação não gera valores, isto é, os valores são gerados na esfera produtiva e, portanto, não se pode desvincular os ganhos da produção. (BRAZ e NETTO, 2007).

Percebe-se, então, que a crise do capital ocorrida na década de 1970 acarretou em várias questões, principalmente, na reestruturação flexível, neoliberalismo e reforma do Estado. Assim, na tentativa de superar a crise optou-se por um conjunto de mudanças de ordem econômica, política, social e cultural. Entretanto, esse conjunto de modificações acarretou em consequências diretas ao trabalho, ou seja, novas formas de gestão da força de trabalho, novas requisições feitas para e pelos trabalhadores, e alterações no mercado de trabalho. Esse conjunto de respostas à crise conseguiu recuperar as taxas de lucro, mas não conseguiu impedir novas crises, que apesar de menos impactantes, continuam a ocorrer.

## 2.2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva inicia-se na década de 1970, mas só consolida-se nos anos de 1990. A reestruturação veio em resposta a necessidade de ajustamento do país frente aos padrões internacionais de qualidade e produtividade, que longe de substituir as antigas formas de relações de trabalho reforça a adoção de novos padrões de produção e gestão da força de trabalho. Entretanto, suas características e etapas de implementação variam de acordo com cada país, ou seja, as condições econômicas e políticas, o tipo de capital que predomina, a cultura empresarial, entre outros.

Segundo Druck (1998), a propagação do modelo japonês no Brasil pode ser dividido em três períodos, são eles: o primeiro período dá-se na passagem dos anos 1970 para 1980 no qual a prática mais difundida desse modelo são os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), porém devido a oposição dos sindicatos e as

resistências no interior das empresas, não consegue-se romper com a cultura de gestão centralizadora e autoritária, percebe-se que estes Círculos não evoluíram; o segundo momento dá-se nos anos 1980 com a aplicação das práticas de *just-in-time* (JIT), os Programas de Qualidade Total e os Controles Estatísticos de Processo (CEP); e o terceiro período dá-se na década de 1990 o qual tem como principal característica a qualidade, esse período é chamado de *década da qualidade*, é o período da Qualidade Total.

Salienta-se que nos anos de 1990, foi emitido no Brasil o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP). Ele tinha como objetivo principal a aquisição de competitividade a nível mundial para a economia brasileira. Segundo Druck (1998, p.48),

Para alguns estudiosos, os anos 90 se iniciam com uma “epidemia da competitividade”. Pode-se acrescentar que há, também, uma “epidemia da qualidade e da produtividade”. E estas epidemias têm determinado que o modelo japonês se propague, no Brasil, para além das práticas de gestão e organização já adotadas na década passada, pois se estende agora para a implementação dos *Programas de Qualidade Total e para a terceirização*.

Percebe-se assim, que a reestruturação da produção e a organização dos mercados são iniciativas inerentes ao estabelecimento de um novo equilíbrio, que tem como exigência básica à reorganização do papel das forças produtivas tanto na esfera da produção quanto nas relações sociais (MOTA, 1998).

Segundo Mota (1998), a reestruturação produtiva ultrapassa o âmbito das relações de produção, no espaço da empresa capitalista, protagonizando o surgimento de outras práticas sócio-institucionais que não relacionam-se imediatamente com a dinâmica de produção, ou seja, a reestruturação produtiva não resultou apenas na

passagem de um modo de acumulação para outro, mas em sérios rebatimentos na administração, como na gestão da mão-de-obra; no mercado de trabalho, como o desemprego, a terceirização, a sub-contratação; além da redução dos postos de trabalho.

Para lamamoto (2003, p.117),

O cenário dominante do mercado de trabalho nos anos 1990 aponta, pois, para: a redução do emprego do trabalho vivo na produção, a racionalização da contratação; a desverticalização das empresas com o crescimento da terceirização, o que tende a ampliar o trabalho temporário e por tarefa, destituído de direitos. Enfim, cresce o desemprego e a precarização das relações de trabalho.

Percebe-se que a reestruturação produtiva traz modificações para o mundo do trabalho, isto é, mudanças não só no processo de trabalho, mas também no mercado de trabalho, no perfil dos trabalhadores e nas relações de trabalho.

Essas novas requisições feitas aos trabalhadores, ou seja, a demanda por um novo perfil de funcionário e novas relações de trabalho podem ser exemplificadas pelas seguintes requisições: responsabilidade em relação a qualidade e metas de produção; polivalência e multifuncionalidade; trabalho em equipes; envolvimento com a qualidade e produtividade e também com os objetivos da empresa; participação; qualificação; entre outros.

Diante desse contexto de mudanças, as empresas modificam sua relação com os funcionários, isto é, buscam um profissional comprometido, que “vista a camisa da empresa”, ou seja, um funcionário que sinta-se parte da empresa, que acredite que ela também é sua, pois esse vai ser um profissional mais comprometido com a produção, mais exigente, mais auto-controlador e conseqüentemente vai produzir mais e melhor.



O trabalhador multifuncional ou polivalente é aquele profissional chamado para exercer várias funções, isto é, ele deixa de ser especializado em uma tarefa e passa a desempenhar múltiplas atividades. Esse profissional vai exercer tais tarefas no mesmo tempo e com o mesmo salário anterior. Isso é resultado do enxugamento do quadro funcional, a diminuição do número de funcionários das empresas.

Assim, verifica-se que o processo de reestruturação produtiva traz modificações de ordem técnica, amparadas em práticas essencialmente políticas que iram traduzir-se em novas formas de gestão da mão-de-obra.

A necessidade de novas formas de gestão faz com que a área de recursos humanos torne-se estratégica para as empresas. Os recursos humanos, visando uma maior integração, comprometimento, consentimento e passividade dos funcionários, passam a utilizar-se de um profissional capacitado tecnicamente, o Assistente Social.

Para Mota (1998, p.40, 41),

(...) as estratégias utilizadas pelo grande capital, para redefinir socialmente o processo de produção de mercadorias, a rigor, evidenciam as reais necessidades do processo de reestruturação produtiva: a integração passiva dos trabalhadores à nova ordem do capital, isto é, a adesão e o consentimento do trabalhador às exigências da produção capitalista. (...) Levados a efeito pela grande empresa, estes mecanismos determinam um elenco de situações que afetam as esferas do trabalho, da produção, da cultura, da vida privada, das práticas do Estado e da sociedade civil e com os quais se defronta, na atualidade, o profissional de Serviço Social.

Contudo, tais transformações acarretam em novas demandas por parte das empresas, pois elas buscam não só antecipar-se aos conflitos como também pretendem formular políticas que amenizem o conflito e acarretem na maior passividade da força de trabalho, mas, essas políticas também servem para manutenção dos trabalhadores, ou seja, garantir o mínimo necessário a sua sobrevivência ou mesmo

garantir uma melhor qualidade de vida desses funcionários, por exemplo, o benefício do plano de saúde que garante a satisfação do funcionário, além de ser uma forma de garantir a saúde de trabalhador.

Para tanto, os recursos humanos fazem uso de políticas tais como: a política de salários, onde o funcionário que atingir as metas estipuladas “ganha um incentivo”, através de premiações e participação nos lucros da empresa; plano de serviços e benefícios que podem ser relacionados à qualidade de vida dos funcionários, através de benefícios de alimentação, plano de saúde ou até mesmo recreação e atividades culturais; plano de formação, treinamento e oportunidade de carreira; sistema de reconhecimento e incentivos, através de reconhecimento financeiro, de brindes, entre outros; clareza e abertura na comunicação interna evitando assim, possíveis conflitos; e responsabilidade social que pode ser dividida em responsabilidade da empresa com o empregado e da empresa com a comunidade (KAMEYAMA; NOGUEIRA, 2002).

Destaca-se aqui a questão da gestão da qualidade total, isto é, todas essas políticas baseiam-se na questão da qualidade sejam elas em relação à produção, à qualidade de vida dos funcionários, às condições de trabalho, enfim tudo que de certa forma possa vir a influenciar nos objetivos e metas da empresa – o aumento nas taxas de lucro.

Percebe-se, então, que a crise do padrão de acumulação capitalista traz à tona o ajuste neoliberal, onde a força de trabalho, em sua maioria, é destituída de seus direitos, submete-se a precárias condições de contratação e de trabalho, além é claro,

da redução dos postos de trabalho o que leva aos trabalhadores a sujeitarem-se a todas essas transformações, pois corre-se o risco do desemprego<sup>7</sup>.

Para Antunes (1996, p.81),

Um sistema de produção flexível supõe direitos do trabalho também flexíveis, ou de forma mais aguda, supõe a eliminação dos direitos do trabalho, e se o trabalhador tem direitos “rígidos”, essa rigidez dos direitos conquistados ao longo de décadas obsta essa flexibilidade produtiva que necessita do trabalhador disponível; necessita do trabalho parcial, do trabalho de terceiros e do trabalho precário, dessas várias formas de trabalho que eu chamo de subtrabalho, uma subproletarização dos trabalhadores, de modo que flexibiliza e dá efetividade a um modo de produção que é essencialmente destrutivo e que também destrói a mercadoria força de trabalho. (...) Esses terceiros, em geral, não têm sindicatos, não têm direitos, são menos remunerados do que aqueles que eram da fábrica, ou seja, cria-se um processo de enorme fragmentação.

Soma-se a todas essas mudanças as alterações salariais, isto é, a redução dos salários e benefícios dos trabalhadores. Tais transformações buscam sempre o aumento dos rendimentos do capital, da produtividade e da qualidade dos produtos para assim, tornar as empresas mais aptas à concorrência.

Para Freire (2006, p.32),

Desse modo, foi sendo ditada uma nova cultura e ações políticas de inspiração neoliberal no mundo do trabalho, que buscam flexibilizar ao máximo não somente as estratégias de produção e racionalização, através de novas tecnologias, políticas, processos de trabalho, estoques, tempo de giro do capital, produtos, padrões de consumo, como também as condições de trabalho, os direitos e os compromissos do Estado para com a população, conquistados no período anterior.

---

<sup>7</sup> Salienta-se aqui a questão de exército industrial de reserva, ou seja, trabalhadores qualificados ou não que estão fora do mercado formal de trabalho, mas que servem como forma de negociação com a mão de obra formal, já que sempre afirma-se que “existem muitos querendo trabalhar”. Assim, não só “amedrontam os trabalhadores formais, já que sabe-se da existência de mão de obra disponível como também pode ser uma forma de diminuir os salários, já que esse exército aceitaria um salário inferior, isto é, pode-se reduzir tanto o salário do trabalhador formal como o do trabalhador que está nesse exército.

Em suma, o que percebe-se com o advento da reestruturação produtiva não foram somente as modificações no processo de produção, ou seja, a passagem para um modelo de acumulação flexível, mas modificações principalmente no mundo do trabalho, sejam elas de cunho administrativo, como as novas formas de gestão da força de trabalho, ou de âmbito geral, através das modificações ocorridas no mercado de trabalho. Porém, o que importa ressaltar é que com a reestruturação produtiva os trabalhadores foram os que mais perderam, já que viram-se destituídos de muitos de seus direitos. Assim, no âmbito dessas modificações, algumas melhorias nas condições de trabalho e algumas conquistas foram os grandes êxitos dos trabalhadores, por exemplo, as políticas sociais e os benefícios, mesmo que irrisórias diante das grandes conquistas do capital.

## 2.3 REFORMA DO ESTADO

O debate acerca das concepções de Estado vem de longa data e distinguem-se bastante quanto sua origem, conceito e função. Algumas teorias procuram explicar a formação originária do Estado por meio da formação natural e outras através da formação contratual.

No que refere-se ao conceito de Estado, destaca-se aqui o conceito de Marx e Engels no qual afirma-se que ele seria uma espécie de “comitê executivo da burguesia” e que faria uso da coerção para exercer suas funções. Contudo, após o falecimento de Marx, Engels não desistiu da idéia de natureza de classe do Estado, mas passa a afirmar que a dominação de classe não dá-se somente pela coerção, mas também por

mecanismos que asseguram o consenso da população, por exemplo, através de um “pacto” ou “contrato”.

Entretanto, não procura-se desenvolver a origem do Estado, mas defender a idéia de que ele, de modo geral, sempre defendeu os interesses da classe burguesa, independente de sua forma – unitária, federada ou confederada. Trata-se de entender o Estado como representante da ordem burguesa, ou seja, defendendo seus interesses. Ele serve para manter o consenso e o controle das classes subalternas, que diante de tanta exploração e expropriação de seus direitos, por vezes manifesta-se através de lutas, reivindicações e greves. Assim, o Estado incorpora algumas dessas demandas para garantir a ordem. Dessa forma, acredita-se que o Estado é um espaço de luta, isto é, luta por hegemonia onde, de modo geral, é a classe dominante que consegue garantir sua supremacia.

Diante da concepção de Estado colocada aqui, somadas às respostas da crise dos anos de 1970, ou seja, mudanças de ordem econômica, política, social e cultural, destacamos a necessidade, por parte dos representantes do capital, de liberação comercial e abertura econômica dos países frente ao expansionismo do capital monopolista. Sendo assim, percebe-se a necessidade de ajustamento dos Estados frente a essas “novas” necessidades.

No caso brasileiro, o projeto neoliberal só conseguiu efetivar-se na década de 1990, isto é, o ajuste imposto pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e pelo Banco Mundial (BM) começa a ser implantado no governo de Fernando Collor de Melo, mas só aprofunda-se no governo de Fernando Henrique Cardoso. Aqui, a reforma do Estado é imposta. Podemos citar, dentre o conjunto de mudanças, a privatização de serviços públicos;

desregulamentação do mercado de trabalho como a negação de alguns dos direitos históricos dos trabalhadores; corte dos benefícios sociais; além de redução nos gastos com o social. Dessa forma, é em 1995, que o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, aprova o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado. Tal plano visa implementar a administração pública gerencial.

Esse tipo de administração pretende aproximar o Estado a uma empresa privada e, para tanto, gerencia-o de tal forma. Assim, delimita-se o espaço de atuação do Estado; aprovam-se várias reformas, por exemplo, administrativa e previdenciária; implementam-se programas de privatização e publicização.

Segundo Iamamoto (2003, p.120),

A referida “crise do Estado”, segundo a interpretação governamental, expressa-se na deterioração dos serviços públicos, aumento do desemprego, no agravamento da crise fiscal e alta inflação. Demonstra, na óptica governamental, o esgotamento da “estratégia estatizante” e a necessidade de superação de um estilo de administração pública burocrática a favor do “*modelo gerencial*”: descentralizado, voltado para a eficiência, o controle de resultados, com ênfase na redução dos custos, na qualidade e na produtividade. Apóia-se nos princípios da confiança, descentralização de decisões e funções, formas flexíveis de gestão, horizontalização das estruturas, incentivos à criatividade, orientação para o controle de resultados e voltada ao “cidadão cliente”.

Percebe-se, a partir de então, que o Estado realiza a privatização de algumas empresas e serviços públicos que oferecem altos lucros, isto é, a desreponsabilização do Estado em relação ao âmbito social, ou seja, a transferência de alguns serviços sociais públicos para o setor privado. Sendo assim, ocorrem privatizações ou repasse de parte das empresas públicas para o poder privado, como é o caso das empresas de economia mista.

Considera-se uma empresa de economia mista todas aquelas que aliam o poder público ao poder privado, isto é, são empresas nas quais o Estado participa conjuntamente com o privado, o particular. Cabe ao Estado não só participar com o capital, mas também com direito de voto, ou seja, a maioria dos direitos de voto pertencem ao Estado.

A reforma do Estado traz à tona a idéia de desresponsabilização, isto é, momento no qual o Estado, que antes era tido como responsável direto por alguns serviços, como saúde e educação, passa a ser visto apenas como promotor e regulador dos mesmos. Nesse momento, percebe-se a transferência, para a sociedade civil, de parte das iniciativas para o atendimento das seqüelas da “questão social”, ou seja, questões que não são de interesse do capital, que não oferecem lucro, são deixadas para a sociedade, é assim que surgem, por exemplo, as Organizações Não-Governamentais (ONGs).

Segundo Iamamoto (2003, p.120),

Isso vai se traduzir na generalização da *privatização* das empresas estatais e na “publicização dos serviços de saúde, educação e cultura”, tornando possível que o Estado abandone o papel de executor direto desses serviços. A “publicização”, na linguagem governamental, consiste na descentralização, para o setor público não estatal, da execução de serviços que não envolvam o poder de Estado, mas devam ser por ele subsidiados, como a educação, a saúde, a cultura e a pesquisa científica.

No que refere-se aos cortes dos benefícios sociais e redução dos gastos na área social, citamos a diminuição nos gastos com saúde, educação, assistência e previdência, o que acaba por aumentar ainda mais a situação de pauperismo da classe trabalhadora, pois torna-se ainda mais desprovida de meios para garantir sua sobrevivência, por exemplo, a saúde pública, já que a classe subalterna é quem mais

faz uso dos hospitais públicos, sofre com a falta de médicos, remédios, enfim de todo o aparato necessário para manter-se saudável.

É importante salientar que não estamos defendendo uma satanização da coisa pública, mesmo porque acreditamos que alguns benefícios públicos, até mesmo a saúde, são muito eficazes. Estamos sim, destacando as péssimas condições encontradas em alguns setores públicos.

Esse é um outro fator que favorece ao grande capital, pois tendo em vista o péssimo atendimento de tais benefícios à iniciativa privada passa a oferecer atendimento em tais áreas, por exemplo, o caso dos planos de saúde. Porém, somente as classes mais abastadas, de modo geral, a classe média é quem tem poder econômico para custear tais serviços e assim, cabe aos menos desprovidos economicamente recorrerem apenas aos benefícios oferecidos pelo setor público.

Em relação à desregulamentação do mercado de trabalho e conseqüentemente a negação de alguns direitos trabalhistas é possível destacar a fragilização das condições de trabalho, incentivo à terceirização e ataques ao movimento sindical. Essa redução de direitos dos trabalhadores refere-se não só as novas demandas, mas também as conquistas históricas dessa classe. Percebe-se que o ataque aos direitos dos trabalhadores foi uma das características da reforma.

Portanto, o Estado mostra-se aqui como um espaço de luta onde, de modo geral, quem ganha é o capital, porém lutas e reivindicações das classes subalternas são necessárias não só para novas conquistas, mas também para manter as já existentes. O Estado por sua vez concede algumas dessas demandas para conseguir manter o consenso e o controle para que o capital possa expandir-se cada vez mais e assim, manter suas taxas de lucro.



A reforma do Estado traz uma série de modificações no Estado brasileiro, como também para todos os países periféricos, a área social é a mais prejudicada nessa reforma, pois a desresponsabilização do Estado e a desregulamentação do trabalho são os pontos que mais sofreram interferência do capital e causaram transtornos para a população. Contudo, os movimentos de reivindicação e de luta, por parte da sociedade civil, são importantes na tentativa de conversão ou de redução das desigualdades, exploração e expropriação que vivemos, pois só assim, conseguiremos amenizar as mazelas trazidas pelo capital.

### 3 SERVIÇO SOCIAL CONTEMPORÂNEO

Entende-se o Serviço Social como a profissão que atua na mediação do conflito capital e trabalho, e as empresas, o local onde tem-se a forma mais explícita de exploração do trabalhador, ou seja, é nas empresas que o Assistente Social encontra esse conflito em sua forma mais clara e contundente.

Segundo Iamamoto (2003, p.47),

O Serviço Social sempre foi chamado pelas empresas para eliminar focos de tensões sociais, criar um comportamento produtivo da força de trabalho, contribuindo para reduzir o absenteísmo, viabilizar benefícios sociais, atuar em relações humanas na esfera do trabalho. Embora essas demandas fundamentais se mantenham, elas ocorrem hoje sob novas condições sociais e, portanto, com novas mediações. Assim, os chamamentos à participação, o discurso da qualidade, da parceria, da cooperação são acompanhados pelo discurso de valorização do trabalhador. Para assegurar a qualidade do produto é necessário a adesão do trabalhador às metas empresariais da produtividade, da competitividade.

Dessa forma, na década de 1990, o Assistente Social continua a ser requisitado para atender as necessidades ligadas à reprodução da força de trabalho<sup>8</sup> e ao controle das formas de convivência entre funcionários e empresas, contribuindo assim, para aumentar a produtividade, além de manter a estabilidade e o clima propícios para o bom desempenho dos trabalhadores. Mas, também, é chamado a atender novas demandas requisitadas por estes. Assim, o Assistente Social que atua em empresa é

---

<sup>8</sup> A reprodução da força de trabalho deve ser entendida não só como os meios necessários para a sobrevivência e/ou subsistência do trabalhador, tal reprodução engloba vários aspectos: social, econômico, espiritual, entre outros. Pensar a reprodução da força de trabalho em sua totalidade, entender e decifrar as questões postas aos sujeitos, ou seja, reconhecer e compreender as particularidades de cada um; considerar o meio em que vive-se, por exemplo, a cultura em que encontra-se, o acesso à habitação, à educação, ao lazer, ao emprego, ao transporte, entre outros. Além disso, é necessário reconhecer também o significado, o valor e as representações pessoais de cada indivíduo. Dessa forma pensa-se no indivíduo em sua totalidade, abordando os diferentes aspectos de sua vida e assim, pensando o trabalhador em sociedade.

requisitado pelos trabalhadores, isto é, a demanda não vem somente da empresa com o objetivo de manter o consenso e o controle da força de trabalho, o profissional é requisitado também pelos funcionários para elaborar serviços, aperfeiçoar benefícios e melhorar as condições de trabalho.

Atualmente percebemos, no campo empresarial, modificações nas atribuições tradicionais do Serviço Social na empresa, isto é, permanecem algumas atribuições, por exemplo, a administração de benefícios, atendimento social, triagem e plantão, mas aparecem novas áreas de atuação profissional, como a área de *recursos humanos*. Em relação às novas atribuições do Assistente Social nesta área, há uma maior abertura para a atuação do Serviço Social, pois em decorrência da reestruturação produtiva e conseqüentemente da busca, por parte das empresas, de tornarem-se competitivas internacionalmente, foi requisitado um trabalhador comprometido e integrado à empresa. Portanto, a área capaz de realizar tal função é a de recursos humanos e para tanto, o Assistente Social foi chamado como o profissional apto a implantar políticas de pessoal, ou seja, de promover a adesão dos funcionários às novas necessidades da empresa. Na área de recursos humanos, o Assistente Social é chamado a exercer as seguintes funções: elaboração e melhoramentos de serviços e benefícios; assessoria à gerência; atividades de seleção, treinamento e reciclagem de pessoal; avaliação de desempenho; saúde do trabalhador; programas de qualidade total; entre outros.

No que refere-se à elaboração de serviços e aperfeiçoamento de benefícios, é solicitado ao profissional, a criação e melhoramentos de serviços e benefícios que auxiliem os funcionários na melhoria de sua qualidade de vida ou mesmo na sua subsistência. Para entendermos melhor como isso ocorre colocaremos alguns exemplos, são eles: o auxílio creche; o plano de saúde e o plantão emergencial

realizado pelas Assistentes Sociais; a Suplência de 1º e 2º grau; os convênios com instituições de ensino; entre outros. Porém, iremos analisar somente o auxílio creche, pois dentre tais benefícios, é o que as empresas menos oferecem, mas que é de grande importância para os funcionários que tem filhos com até 07 anos de idade, além de ser um benefício que, aparentemente, traz vantagens somente para os trabalhadores.

O benefício auxílio creche é oferecido a funcionários com filhos que ainda não encontram-se em idade escolar, em algumas empresas essa idade é até 07 anos. Tal benefício favorece a mães e pais que vêm-se em dificuldades, pois deparam-se com alguns dilemas, são eles: deixar o emprego para cuidar dos filhos, mas isso acarretaria em uma diminuição da renda familiar; ou continuar no emprego, mas pagando uma creche, o que também reduziria a renda familiar; enfim, tais questões também acabariam impactando na produtividade dos funcionários. Tendo em vista tais fatores, algumas empresas passam a oferecer a seus funcionários o auxílio creche, ou repassam o valor parcial do custo com a creche, ou o valor total deste custo, pois auxiliando seus funcionários com tais despesas elas garantem a produtividade ou até mesmo o aumento, já que os funcionários vêm-se agradecidos à empresa. Esse benefício acaba colaborando muito mais com a empresa do que com o próprio funcionário, já que o valor pago as creches é irrisório diante do valor produzido por esses trabalhadores. O Assistente Social é chamado a aperfeiçoar tal benefício quando, por exemplo, o mesmo não está mais atendendo adequadamente aos funcionários, seja pelo baixo valor destinado ao benefício, ou por elaboração de novos critérios de elegibilidade dos funcionários atendidos por tal.

É importante salientar, que apesar de tais solicitações partirem dos próprios trabalhadores elas colaboram muito mais para o aumento de sua produtividade do que em benefício do próprio demandante, ou seja, tais requisições acarretam na satisfação das necessidades dos trabalhadores e conseqüentemente no aumento de sua produção, o que acaba por gerar maiores níveis de produtividade da empresa, e assim, maiores lucros. Tais necessidades objetivam atender aos trabalhadores, são requisições, demandas feitas por eles sem ter em vista quem vai ser o maior beneficiário, elas são percebidas como conquistas.

A área de recursos humanos, a partir da reestruturação produtiva, apresenta uma nova forma de gestão da força de trabalho que baseia-se no conceito de *qualidade total*, isto é, qualidade na produção, no trabalho e de vida dos funcionários. Entretanto, abordaremos aqui mais especificamente a atuação do Serviço Social nos programas de *qualidade de vida*, área de meu interesse, que é pouco debatida na profissão e na qual realizei meu estágio.

No discurso empresarial, a expressão “qualidade de vida”<sup>9</sup> tem sido utilizada para exprimir a conjugação de interesses entre patrões e empregados, isto é, a associação entre os objetivos das empresas de aumentarem a produtividade e as necessidades de “bem-estar” dos trabalhadores. Neste sentido, os programas de qualidade de vida no trabalho seguem a tendência já apontada, ou seja, visam conciliar um comportamento adequado dos trabalhadores aos novos métodos de produção.

Para César (2007, p.09),

---

<sup>9</sup> O conceito de qualidade de vida é pensado aqui abrangendo todos os aspectos que influenciam na vida dos indivíduos, ou seja, aspectos de cunho político, econômico, social, cultural, entre outros. Todos esses aspectos devem ser pensados de forma a almejar-se a melhoria de vida.

(...) o Serviço Social nas empresas mantém o seu caráter “educativo”, voltado para mudanças de hábitos, atitudes e comportamentos do trabalhador, objetivando sua adequação à produção. Deste modo, o profissional continua sendo requisitado para responder às questões que interferem na produtividade - absenteísmo, insubordinação, acidentes, alcoolismo, etc. - a intervir sobre os aspectos da vida privada do trabalhador, que afetam seu desempenho - conflitos familiares, dificuldades financeiras, doenças, etc. - e a executar serviços sociais asseguradores da manutenção da força de trabalho. Entretanto, estas demandas “tradicionais” são atravessadas pelos conteúdos e instrumentos de controle, renovados nos processos e relações de trabalho, ganhando uma nova “roupagem”.

De acordo com as novas formas de reprodução da força de trabalho, os programas de qualidade de vida continuam buscando, através de ações sócio-educativas, uma intervenção normativa sobre a vida do trabalhador dentro e fora da empresa.

Segundo César (1999, p.176),

(...) é possível inferir, portanto, que o exercício profissional do Serviço Social nas empresas, nos anos 90, é atravessado por uma nova racionalidade técnica e ideopolítica, no âmbito da administração de recursos humanos, que recaptura o tradicional em prol do moderno e mescla, no campo das atividades profissionais, velhas e novas demandas, exigindo dos assistentes sociais estratégias que assegurem sua legitimidade social.

Portanto, a partir da década de 1990, a área de recursos humanos requisita o Serviço Social para atuar na nova forma de gestão da força de trabalho. Essa demanda exige que o Assistente Social exerça antigas funções, mas também novas, como é o caso da *assessoria à gerência*.

### 3.1 A CONTRADIÇÃO DA FUNÇÃO DE ASSESSORIA À GERÊNCIA

O trabalho do Assistente Social nos programas de qualidade de vida das empresas, de modo geral, tem como base a assessoria técnica às gerências na administração dos recursos humanos. Partindo do estudo social e da análise do ambiente organizacional, propõem-se ações que objetivam a integração, o bem-estar, a satisfação, a valorização e o reconhecimento do funcionário. A função de assessoria do Assistente Social, nesse caso, é utilizada como forma de instrumentalização dos gerentes para o desenvolvimento de ações que interfiram na vida do trabalhador dentro e fora da empresa.

Segundo César (1998, p.128),

(...) o Serviço Social, como os demais segmentos da área de recursos humanos, vêm assumindo o papel de assessoramento dos gerentes, para que estes possam melhor “administrar pessoas”, propiciando confiabilidade, amizade, aprendizado, crescimento e satisfação de seus “colaboradores”, que são requisitos da gerência, nas empresas estudadas.

Essa é uma atribuição relativamente nova, entretanto, não é um tema de grande interesse para os Assistentes Sociais, já que a bibliografia só adensou-se na década de 1990 e concentra-se basicamente nos trabalhos apresentados em congressos da profissão (MATOS, 2006). Vários autores afirmam que tal função existe a mais tempo, ou seja, ela faz parte das tradicionais atribuições do Serviço Social, mas é renomeada nos anos 1990. Outros como, César (1998, 1999, 2007) e Matos (2006) colocam que esta é uma nova função e que surge como mais uma demanda do capital para auxiliá-lo no controle e gestão da força de trabalho. Contudo, os referidos autores divergem

quanto às possibilidades postas a essa função, isto é, para César (1998, 1999, 2007) a assessoria à gerência favorece ao capital, pois é uma forma de repasse de informações dos funcionários para as gerências, já para Matos (2006) essa função pode ser mais uma possibilidade de realização do projeto ético-político do Serviço Social.

Tendo como objetivo compreender a função de assessoria à gerência desenvolvida pelo Serviço Social faz-se necessário, em primeiro lugar, distinguir assessoria, consultoria e supervisão, já que tais funções são, de modo geral, confundidas devido as suas semelhanças.

*Consultoria* é percebida como a ação de pedir um conselho, uma opinião ou parecer sobre determinado assunto. É uma ação pontual, ou seja, não tem longa duração e de modo geral é realizada por pessoas e/ou instituições externas. Assim, não tem vínculo algum com a empresa nem com os funcionários, por isso tem uma visão superficial da correlação de forças dentro da empresa.

*Supervisão* profissional é concebida como a função de dirigir, orientar a ação para determinado objetivo. O supervisor é, de modo geral, um funcionário da empresa. Ele tem poder e/ou autoridade de ordenar. Segundo Matos (2006, p.38),

(...) a supervisão profissional, por mais democrática que seja, tem – pelo local que ocupa na organização – um poder de mando (...) a supervisão é tida como uma estratégia de melhor adequar a atuação do Serviço Social aos interesses institucionais. Ao contrário de ser um processo de troca de saberes diferenciados, o supervisor é tido como aquele que, através de seus conhecimentos, vai adaptar o profissional à necessária atuação competente.

Entende-se *assessoria* como uma forma de auxílio técnico a pessoas e/ou instituições. O assessor é a pessoa que oferece e/ou propõe alternativas, isto é, ele não



intervém e sim sugere ações. Ele, de modo geral, é um funcionário da empresa, pois assim tem maior conhecimento das demandas desta. Para Matos (2006, p.31, 32),

(...) podemos conceituar assessoria como órgão ou conjunto de pessoas que assessoram um chefe ou uma instituição especializada na coleta de dados técnicos, estatísticos ou científicos sobre uma matéria. Sendo o ato de assessorar identificado como uma ação que auxilia tecnicamente outras pessoas ou instituições, graças a conhecimentos especializados em determinado assunto, assim, o assessor é tido como um assistente, adjunto, auxiliar ou ajudante que detém conhecimentos que possam auxiliar a quem assessora (...) O assessor não é aquele que intervém, deve, sim, propor caminhos e estratégias ao profissional ou à equipe que assessora e estes têm autonomia em acatar ou não as suas proposições. Portanto, o assessor deve ser alguém estudioso, permanentemente atualizado e com capacidade de apresentar claramente as suas proposições.

É importante salientar que as poucas referências sobre o tema divergem sobre os interesses nos quais ela atende, isto é, alguns autores afirmam que a assessoria é utilizada para comunicar e munir o gerente de informações sobre seus funcionários, e assim, caberia ao Assistente Social informar à gerência possíveis conflitos, greves, questões pessoais dos funcionários que interferem na produção, enfim tudo que fosse necessário para que o empregador mantivesse seus funcionários sob seu controle, além de manter o consenso. Tal visão concebe a assessoria como prejudicial à profissão, pois ela vai de encontro com o projeto ético-político da categoria. Segundo César (2007, p.17)

Observamos que, embora a natureza pedagógica da atividade profissional persista, o modo de socializar e utilizar as informações do Serviço Social é modificado profundamente. As informações passam a ser amplamente utilizadas pelas gerências na definição de critérios de controle e verificação do desempenho do trabalhador.

As características tradicionais da profissão, isto é, seu caráter educativo, moralizado e disciplinador aparecem para alguns autores renovados através da função de assessoria à gerência e por isso, é vista como um retrocesso do Serviço Social ao conservadorismo.

Para César (1998, p.126),

(...) é possível perceber a singularidade dos novos papéis que o Serviço Social exerce, como é o caso do assessoramento às chefias no trato de questões que extrapolam o âmbito fabril. Este fato, salvo melhor análise, deixa patente que as inovações no processo de trabalho não conseguiram superar as contradições vivenciadas pelos trabalhadores. Por mais horizontalizado que esteja o trabalho e por mais “reestruturadas” que tenham sido as ações dos gerentes, há uma demanda explícita para o Serviço Social na empresa dos finais dos anos 90: a vida privada do trabalhador. Assim, o profissional continua a ser requisitado para intervir nas questões relacionadas à vida particular do empregado e que interferem no seu desempenho produtivo. Por isso, constantemente, os dirigentes fazem referência ao caráter educativo e orientador do Serviço Social.

A autora (1998, p.129) afirma também que

Esse “assessoramento”, em geral voltado para o tratamento das questões sociais ou interpessoais que afetam o cotidiano do trabalhador, é que, efetivamente, as gerências requisitam do profissional. Este dado aponta para uma significativa mudança na prática do Serviço Social nas empresas. Em primeiro lugar, porque o profissional afasta-se de um contato mais direto com o trabalhador; em segundo lugar, porque também o seu saber passa a ser apropriado e manipulado pelas gerências. As novas formas de gerenciamento, neste sentido, inflexionam não apenas o conteúdo, mas o papel que o Serviço Social historicamente desempenhou, no interior das empresas.

Para outros autores, por exemplo, Matos (2006) a função de assessoria à gerência é entendida como mais uma forma de colocar-se em prática o projeto profissional, já que ela pode e deve ser utilizada como mais um meio de viabilizar-se a democracia, a cidadania e a defesa dos direitos dos trabalhadores. Isso dá-se porque o Assistente Social pode informar ao gerente questões referentes aos interesses dos

trabalhadores, ou seja, questões relativas aos direitos, às condições de trabalho, entre outros. Além disso, autores como Iamamoto (1998, p.17) afirmam que *novas possibilidades se abrem àqueles identificados com o projeto ético-político que vem norteando o Serviço Social nas duas últimas décadas.*

Segundo Matos (2006, p.30),

A assessoria/consultoria é aqui tratada como mais uma possibilidade de trabalho posta aos assistentes sociais para a efetivação do atual projeto de profissão, que necessita ser fortalecido, visando a sua efetivação por meio de sua prática concreta.

No que refere-se à melhoria das condições de trabalho, o Serviço Social pode ser um porta-voz dos funcionários, já que ele será solicitado como um mediador, levando até a gerência algumas reivindicações dos trabalhadores. Ressalta-se aqui que a melhoria das condições de trabalho favorecem tanto aos empregadores quanto aos trabalhadores, pois mesmo que a empresa tenha alguma perda financeira ela ganhará na satisfação dos funcionários.

Podemos pensar que a assessoria à gerência, como todas as funções do Serviço Social, tem seu caráter contraditório, pois se por um lado temos que atender as demandas do capital - já que esse é nosso empregador e somos trabalhadores assalariados - por outro temos que atender aos interesses dos trabalhadores, os quais nos comprometemos a defender. Para melhor exemplificarmos, vejamos o caso estudado.

## **4 ASSESSORIA À GERÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA X**

### **4.1 A EMPRESA X**

A Empresa X nasceu na década de 1950, com o objetivo de suprir o colapso de energia dos três principais centros socioeconômicos do país: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Ela foi criada para viabilizar o crescimento do parque industrial, construindo a primeira usina hidrelétrica de grande porte, através de um decreto federal, assinado pelo então Presidente da República Juscelino Kubitschek, em 28 de fevereiro de 1957.

A política desenvolvimentista adotada pelo governo Juscelino Kubitschek provocou um crescimento acelerado da indústria brasileira. O Plano de Metas do referido governo, significou a reelaboração qualitativa das relações entre Estado e economia no país, e dava ênfase a quatro setores-chaves: energia, transporte, indústria pesada e alimentação.

Para proporcionar a realização de uma série de empreendimentos da região metalúrgica do centro de Minas Gerais e do litoral da região Rio–São Paulo, foi construída a primeira usina. Sua localização permitiu que se evitasse, em meados da década de 1960, um grande colapso energético no Brasil, que poderia acarretar no racionamento e corte no fornecimento de energia elétrica no parque industrial brasileiro.

Em 1963, a Usina começou a funcionar, com sede na cidade mineira de Passos, próxima ao local da barragem. A sede foi transferida para o Rio de Janeiro, em 1971 e recebeu o nome que hoje a Empresa utiliza.

A Empresa constrói e opera usinas hidrelétricas e termoeletricas. Ela é composta atualmente, por um complexo de dez usinas hidrelétricas e duas termoeletricas, totalizando um potencial gerador de mais de 66% do total consumido no Brasil. Sua área de atuação inclui grande parte das regiões sul, sudeste, centro-oeste e distrito federal. O sistema é constituído de 12 usinas, 43 subestações e 18.000 KM de linhas de transmissão. A Empresa atua ainda no transporte de energia da Usina de Itaipu para suprir outras empresas de energia elétrica e participa do contrato de importação de energia da Argentina.

A Empresa X é uma empresa de economia mista com participação majoritária da União e está vinculada ao Ministério de Minas e Energia. É controlada pela Eletrobrás e executa a política energética do governo federal, explorando os recursos da geração da energia elétrica e transmitindo-a, atendendo à crescente demanda do mercado consumidor. O grau de autonomia da Empresa é relativo, pois ao mesmo tempo em que pode formular e implementar políticas sociais próprias tem de seguir as propostas do governo, que controla a maior parte da Empresa e influi diretamente sobre suas ações.

O organograma da Empresa é composto pela Presidência e cinco Diretorias, sendo: Diretoria de Construção (DC); Diretoria de Engenharia (DE); Diretoria Financeira (DF); Diretoria de Operação do Sistema e Comercialização de Energia (DO); e Diretoria de Gestão Corporativa (DG). Cada Diretoria possui Superintendências e Assessorias e cada Superintendência é composta por Assessorias e Departamentos que podem ter outras divisões em si.

O presente estudo refere-se a uma Assessoria ligada à Superintendência de Recursos Humanos que encontra-se vinculada a Diretoria de Gestão Corporativa.

A Assessoria é responsável pela gestão do *Programa de Qualidade de Vida da Empresa*. O Programa tem como objetivos: elevar o sentimento de auto-estima; melhorar o clima organizacional; proporcionar sentimento de bem estar; aumentar a capacidade física; e melhorar as condições individuais de saúde. Tais objetivos surgiram das necessidades da própria Empresa diante do processo de reestruturação produtiva que vinham passando as empresa no Brasil.

Para gerir o Programa de Qualidade de Vida, a Assessoria tem seu quadro de funcionários composto por: Assistentes Sociais; Professores de Educação Física; funcionários administrativos; pessoal de eventos, cultura, comunicação e design; e estagiários nas diversas profissões. A Assessoria conta com uma Assistente Social e um Professor de Educação Física em quase todas as áreas regionais da Empresa, sendo os demais funcionários lotados no Escritório Central da mesma.

O Assistente Social é considerado o principal profissional da Assessoria, ou seja, tem papel estratégico, já que é ele quem determina a maioria das atividades a serem realizadas. Tais atividades são propostas perante um estudo social realizado pelas Assistentes Sociais. Assim, uma das funções desempenhadas pelo Serviço Social no Programa de Qualidade de Vida é a assessoria à gerência.

#### **4.1.1 O Serviço Social na Empresa X**

O Serviço Social surge na Empresa em 1972 e até 1984 está vinculado a Divisão de Ação Comunitária. A Divisão era responsável pelo programa de bem-estar social e atuava na elaboração e execução de projetos no campo sócio-recreativo e cultural.

Seus usuários eram os funcionários e seus dependentes, e toda a comunidade circunvizinha as áreas da Empresa.

Nesse momento, percebe-se que a atuação do Assistente Social está voltada para a assistência. O fato de atuar com a comunidade é um ponto que nos remete a visão tradicional da profissão, ou seja, o Serviço Social de caso, grupo e comunidade. Além, é claro das atividades sócio-recreativas e educativas. Assim, é possível disciplinar e adaptar o funcionário, aumentar sua produtividade, além de ser uma forma de intervenção na vida privada do trabalhador.

É importante salientar que de acordo com as atribuições dos Assistentes Sociais dessa época (ver anexo 4) é possível constatar a idéia de adaptação do funcionário à Empresa; a necessidade de ocupar as horas livres dos trabalhadores, ou seja, interferência na vida privada; o caráter educativo e disciplinador da profissão, por exemplo, os programas de atendimento familiar, palestras educativas, atendimento social voltado para orientação aos funcionários com problemas financeiros; entre outros.

De 1984 à 1996 a Divisão passa a chamar-se Divisão de Benefícios Assistenciais, que visava a realização de atividades sócio-recreativas, e posteriormente, denominou-se Divisão de Programas Assistenciais.

Nesse período percebe-se uma atuação profissional semelhante à do período anterior, porém começam a serem introduzidas questões referentes à orientação e sugestão de aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas (ver anexo 5). Mesmo assim, podemos verificar, ainda, a visão assistencialista da profissão.

No final da década de 1990 a Divisão de Programas Assistenciais foi reformulada e tornou-se Assessoria de Programas Assistenciais, onde vinculou-se a Superintendência de Recursos Humanos.

A Assessoria tinha o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários da Empresa como, por exemplo, assessorar a Superintendência de Recursos Humanos no planejamento de ações ou políticas de preparação dos funcionários para mudanças; prestar serviços de assessoria interna às superintendências e departamentos para análise constante do ambiente e definição de ações eminentemente pró-ativas e preventivas; planejar e administrar benefícios sociais; assessorar os funcionários em todos os níveis hierárquicos, facilitando a tomada de decisão para encaminhamento de suas questões pessoais e profissionais que impactem nos resultados do trabalho; e desenvolver projetos sociais voltados para a comunidade concorrendo para a efetivação da responsabilidade social da Empresa.

Neste momento, nota-se o começo do processo de reestruturação produtiva no interior da Empresa. O Serviço Social vinculado à área de recursos humanos passa a ter uma atuação mais voltada para a qualidade de vida, noção característica da nova forma de gestão da força de trabalho, e demonstra interesse na responsabilidade social. Porém, ainda percebe-se o caráter educativo e disciplinador, e a interferência na vida privada do trabalhador.

Em 2001, a então Assessoria de Programas Assistenciais aplica a Pesquisa de Qualidade de Vida e a partir dessa pesquisa elabora-se o Programa de Qualidade de Vida.

A partir desse momento, as atribuições do Serviço Social incorporam questões referentes à elaboração, planejamento, coordenação, execução e avaliação de



programas e projetos; assessoria e consultoria à gerência; orientação e esclarecimento de questões aos funcionários; entre outros (ver anexo 6). Entretanto, o caráter educativo permanece nas atribuições profissionais.

Em 2004, mudou-se a nomenclatura, passando para Assessoria de Projetos e Ações para a Melhoria no Trabalho. O objetivo da Assessoria continua sendo o de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

Para nossa pesquisa, fomos procurar saber alguns pontos de grande relevância para os assuntos tratados nesse trabalho. Assim, começaremos pelas mudanças de nome e de foco de atuação da Assessoria, isto é, a possibilidade de relação dessas alterações com as transformações na profissão ou com as mudanças ocorridas no mundo do trabalho. Esse foi um dos pontos de discordância entre as entrevistadas, pois para a entrevistada C que tem dezoito anos de profissão:

“- Na verdade o que se percebe é que com a mudança do escopo do trabalho, na mudança de cenário, na mudança de diretrizes, de expectativas em relação aos nossos trabalhos os nomes passavam a ser incoerentes com as propostas de trabalho. Então, quando era Divisão de Ação Comunitária e se atendia a uma comunidade era coerente, mas a partir do momento que deixou de ser esse o foco, ser esse público, ficou incoerente com a entrega do trabalho. Eu vejo que é positivo no sentido de dar coerência ao produto gerado, ou seja, que a mudança no nome está mais atrelada ao produto final do trabalho.”

Podemos notar que a entrevistada C não percebe nenhum vínculo do momento histórico vivido na época ou do fazer profissional com as mudanças ocorridas na Assessoria. Assim, constata-se uma visão superficial da realidade e uma falta de reflexão sobre o tema, já que ela afirma que tais mudanças derivaram somente das alterações no produto final do trabalho. Porém, essa não é uma opinião comum a todas as profissionais, pois a entrevistada A (três anos de profissão) afirma que,

“- Bom, eu acho que ela foi seguindo o desenho da profissão. Começou lá no início, na Divisão de Ação Comunitária, o trabalho era voltado para as comunidades, com o Serviço Social de comunidade, passando pela área de benefícios bem assistencialista da Empresa, passando um pouco pela assistência até chegar na melhoria no trabalho.”

Verifica-se também a falta de reflexão sobre o assunto, por parte da entrevistada B, o que pode prejudicar sua atuação profissional, já que ela não tem noção das transformações e da realidade em que atua. Para ela,

“- Quando fui trabalhar na APA.G já era Assessoria de Projetos e Ações para a Melhoria no Trabalho, logo não tive experiência de quando era Divisão.”

Foi possível constatar, através da história e das entrevistas realizadas, que as Assistente Sociais que atuam há mais tempo na Empresa, por exemplo, a entrevistada C, não refletem, não vinculam os momentos vividos na Empresa com os períodos experimentados tanto pela profissão como pelo mundo do trabalho. Salienta-se, ainda, a opção por uma atuação de diretriz assistencialista, além de ser uma tentativa de negar a visão tradicional do Serviço Social da Assessoria. Na tentativa de desvincular-se dessa visão, que é tida como algo retrógrado e negativo, realizam-se reformulações nas atribuições dos Assistentes Sociais da Assessoria. Foram várias as reformulações das atribuições até chegar-se a atual que é de 2001.

Percebe-se através das entrevistas e da trajetória do Serviço Social na Empresa X, que desde o surgimento do Serviço Social na Empresa há uma opção pela forma assistencialista de atuar, ou seja, o Assistente Social, na maioria das vezes, tem sua função reduzida à assistência material. A atuação assistencialista pode ser constatada através das atribuições do Serviço Social na Empresa (ver anexos 4, 5, 6).

É importante salientar que paralelamente a evolução da profissão verifica-se a interferência da reestruturação produtiva nas modificações, tanto de nomenclatura e objetivos da Assessoria quanto nas atribuições do Serviço Social.

Outro ponto de destaque é a atuação do Serviço Social em atividades recreativas e culturais.

No que refere-se às atribuições do Serviço Social nota-se que a questão dos benefícios encontra-se presente até o final da década de 1990, já o caráter educativo só é encontrado até 1984, e o mesmo ocorre em relação a elaboração e execução de programas de Serviço Social de grupo e comunidade. A assessoria à gerência só é mencionada a partir de 2001, mas ela só passa a ser desempenhada a partir de 2005, já que existiam e ainda existem muitas dúvidas, por parte de algumas Assistentes Sociais, em relação a essa função.

Destacamos, na trajetória do Serviço Social na Empresa X, o caráter educativo, pois mesmo sendo retirado das atribuições do Serviço Social (já que ele só é mencionado nas atribuições vigente de 1972 à 1984), verifica-se que o mesmo permanece no cerne da atuação profissional (ver anexos 4, 5, 6). Constata-se tal fato no relato da entrevistada A:

“- Eu acho que foi do esforço dos Assistentes Sociais de se desvincular do passado, eles acabaram achando que o papel que desempenhavam junto à comunidade, junto com os dependentes era uma coisa ruim e deixando para que os Assistentes Sociais de outras áreas da Empresa retomassem todo o caráter educativo. Eu não acredito que o caráter educativo tenha deixado de existir, acredito que só tenha deixado de constar no papel.”

Outro ponto de destaque da trajetória do Serviço Social na Empresa são as concepções das Assistentes Sociais no que refere-se a influência e/ou importância do Serviço Social na mediação do conflito entre capital e trabalho. Para a entrevistada A:

“- Bom, influenciar? O que a gente pode fazer é tentar amenizar as contradições desse conflito na vida de nossos funcionários (...) É na empresa que se tem a forma mais pura desse conflito. Acho que a gente tem muito trabalho a fazer, mas é claro dentro dos nossos limites e possibilidades porque não adianta você achar que pode consertar o mundo porque não vai acontecer e também não adianta a gente achar que “olha eu não preciso mover esse funcionário de lugar ou eu não posso fazer nada por ele”. Eu acho que não é assim, acho que a gente pode fazer alguma coisa, a gente pode sim levar o funcionário à fazer de uma forma diferente da que ele está fazendo, dar subsídios para que ele trace outros caminhos, outras possibilidades, mas ter pé no chão de que nem tanto o céu nem tanto a terra, nem que eu vou mudar a relação, pois é obvio que a Empresa não é boazinha, nem achar que a Empresa, como muitos dizem, é uma mãe, mas também não é tudo de ruim, pois afinal de contas você tem um Programa de Qualidade de Vida (...)”

#### Segundo a entrevistada B

“- (...) Atualmente pela própria situação econômica que o país vive, os lucros que são revertidos aos funcionários são infinitamente menor e o Serviço Social através dos projetos esportivos, cultural e de qualidade de vida tenta amenizar as perdas fazendo com que os funcionários se integrem mais com a empresa, vislumbrando, assim, outros caminhos, além do seu próprio trabalho.”

Portanto, nota-se que algumas profissionais tem uma noção mais superficial e outras mais profundas da questão, mas ambas concebem a atuação profissional de uma forma mais realista, ou seja, não defendem nem que não há conflito e nem que o Serviço Social é a profissão que vai acabar com esse conflito, verifica-se sim, uma visão realista de que dentro desse contexto podemos atuar de forma a atender ora ao capital, já que somos trabalhadores assalariados, portanto, temos que atender as demandas do capital, mas que em outros momentos também é possível atender as demandas dos trabalhadores ou oferecer-lhes “outros caminhos” para o atendimento de sua demanda.

Em relação direta com a função de assessoria à gerência são nítidas as divergências de opinião, pois a entrevistada C afirma que tal função apresenta-se desde a origem da profissão:

“- O fato de a gente assessorar alguém, assessorar um gestor, estar do lado de alguém é só para fazer a adaptação na linguagem onde a gente está inserido e aí se você não tiver claro a linguagem de adaptação, por exemplo, vai ser difícil você falar com um engenheiro *“vamos aqui fazer um estudo social da sua situação”* (...) Não posso falar que hoje eu passo a ser sua assessora. O que é assessorar? Se você pensar o assistente e esquecer o caráter assistencialista, se pensar o assistente vai ver que está muito atrelado ao assessor, a assistir. Se você pegar o Serviço Social e fizer uma análise detalhada disso vai perceber que tudo que se fala do Serviço Social, se aproveitar a essência vai perceber a necessidade de a gente fazer adaptação de linguagem, de processo (...) Então hoje eu não sou Assistente Social, sou assessora, não eu continuo sendo Assistente Social, ou seja, pode ser até que o outro conheça meu apelido como assessora, mas eu sou Assistente Social, a minha prática é de Assistente Social, por exemplo, se você vê o médico, se ele começar a usar uma linguagem muito técnica ninguém entende nada.”

É importante salientar a falta de esclarecimento da referida entrevistada quanto ao surgimento tanto da função de assessoria quanto da profissão, pois ao afirmar que a função de assessoria está intimamente ligada à origem do Serviço Social, ou seja, que ser Assistente Social significa assessorar alguém, percebemos uma interlocução com o fazer profissional que anteriormente chamamos de tradicional, como a autora Bernard (1969, p.92) quando citou como uma das funções da profissão, na área de recursos humanos, *comunicar as sugestões que teve ocasião de elaborar*. Essa concepção de assessoria à gerência não é a mesma defendida nesse trabalho, pois defende-se aqui a idéia de assessoria realizada dentro de um contexto e concepção profissional diferentes. Além disso, percebe-se que a questão da adaptação também está presente na fala dessa Assistente Social, o que nos remete, mais uma vez, a uma visão tradicional da profissão.

Contudo, a entrevistada B (dez anos de profissão) apresenta uma noção de origem, de demanda da função de assessoria bem semelhante à defendida nesse trabalho:

“- A data certa não posso precisar, pois quando entrei na Assessoria a gerência já era assessorada. Mas pela minha vivência na Assessoria, ou seja, nesses três anos, acredito que a demanda tenha vindo da própria Superintendência de Recursos Humanos, seguindo o mercado de trabalho, ou seja, as grandes empresas.”

No relato da entrevistada A é possível perceber a importância da função e as possibilidades postas a ela:

“- Eu acho muito importante o serviço de assessoria, mas acho que nossos colegas ainda estão muito confusos de como isso funciona até pelo posicionamento da nossa gerente também, de como conduzir esse trabalho de assessoria à gerência, de ser um assessor do gerente, um assistente do gerente, de a gente poder “entrar” no grupo, como a gente fez aqui com os operadores, “entrar” no grupo, pesquisar o grupo, montar um trabalho e estruturar junto com o gerente e não fazer para ele nem deixar ele desenvolver nem fazer o que ele imaginou, fazer assim, apontar sim as questões mais latentes, os melhores caminhos para se solucionar alguma questão que seja mais conflituosa, mas também de apontar como é o caso da hora-extra no despacho, mostrar para o gerente que “olha você está achando que hora-extra é legal porque o funcionário vai ficar satisfeito com o salário, mas tem gente que briga para não fazer hora-extra, isso não pode ser assim” fazer um estudo e mostrar isso, que não tem como. Pegar os dados da sala de controle e fazer um trabalho em conjunto com o departamento de saúde e mostrar que não tem como o funcionário ficar com tantas horas-extras no mês porque é prejudicial à saúde, prejudica o rendimento. E o funcionário como fica? Ele não quer mais fazer hora-extra. (...) Eu acho que é esse o trabalho de assessoria, não é nem você deixar que o gerente tenha na cabeça dele que “eu preciso que você organize uma festa” e a gente vai lá e organiza, nem você montar um trabalho sozinha e o gerente não ter a menor ingerência sobre aquilo, porque se o gerente não quiser o trabalho não vai acontecer.”

Portanto, percebe-se no relato das entrevistadas A e B a relação da função de assessoria à gerência com a área de recursos humanos, que é uma consequência da reestruturação produtiva vivida pelas empresas brasileiras a partir da década de 1990. Nota-se também, a defesa da função como mais uma possibilidade ao projeto profissional, por exemplo, a entrevistada A afirma que através da assessoria ao gerente

de uma determinada divisão da Empresa X foi possível constatar o descontentamento com as excessivas horas-extras.

É necessário salientar que a assessoria à gerência desempenhada pelo Serviço Social da Assessoria na Empresa X dá-se da seguinte forma: de modo geral, a assessoria parte da solicitação do gerente, que diante de seu próprio entendimento, solicita ao Serviço Social apoio em determinado assunto, por exemplo, relacionamento inter-pessoal. Esse entendimento do gerente nem sempre é o assunto a ser trabalhado com a sua equipe, mas a solicitação de assessoria parte desse primeiro entendimento.

No caso da Empresa X, diante da solicitação do gerente, o Serviço Social aplica ao grupo uma Pesquisa de Qualidade de Vida, com questões divididas em seis áreas, são elas: intelectual, física, emocional, espiritual, ocupacional e social. Cada área aborda assuntos específicos com seu conjunto de questões.

A área emocional trata dos seguintes assuntos:

- aspectos emocionais/empresa<sup>10</sup>;
- auto estima/bem estar<sup>11</sup>;
- gerenciamento da própria vida<sup>12</sup>;
- transtornos emocionais;
- gerenciamento das emoções<sup>13</sup>.

A área espiritual aborda os seguintes assuntos:

---

<sup>10</sup>Este é um aspecto interessante da Pesquisa de Qualidade de Vida da Empresa X, pois demonstra o interesse da Empresa, mesmo que restrito, em saber a opinião do funcionário sobre o local onde trabalha.

<sup>11</sup> Percebe-se um erro na pesquisa, pois não se consegue mensurar auto estima e bem estar.

<sup>12</sup>

Demonstra-se o interesse da Empresa na vida privada do trabalhador o que nos remete ao Serviço Social dito tradicional.

<sup>13</sup>

Percebe-se a tentativa, por parte da Empresa, em controlar o indivíduo.

- valores/questões existenciais;
- ações empresa;
- projeto/valorização da vida;
- pensamento positivo/harmonia/equilíbrio.

A área física refere-se aos seguintes aspectos:

- dependência química;
- hábitos de saúde;
- orientação em saúde;
- saúde/trabalho.

Portanto, a Pesquisa de Qualidade de Vida da Empresa X aborda questões referentes à saúde do trabalhador, pois assim poderá ter uma leitura maior da produtividade do mesmo. Mas, destaca-se também que o funcionário tem ganhos relativos nessa área, já que ciente das questões que interferem na produtividade do trabalhador o Assistente Social pode procurar soluções para questões que lhe cabem, como por exemplo, assuntos referentes a ergonomia.

A área intelectual trata dos seguintes aspectos:

- aproveitamento do potencial;
- aquisição de cultura<sup>14</sup>;
- desenvolvimento/crescimento pessoal.

Tal área revela o interesse da Empresa no desenvolvimento, mas também em possíveis aproveitamentos dos funcionários, pois o mesmo pode ser transferido para outro órgão ou acumular mais uma função.

---

<sup>14</sup> Entende-se que tal pesquisa é errônea, pois refere-se à aquisição de cultura, isto é, demonstra o entendimento de que alguns funcionários não tem cultura. Assim, a crítica refere-se ao fato de que todos os indivíduos tem cultura, ou seja, a cultura pode não ser a mesma, mas todos a tem.



A área ocupacional aborda os seguintes aspectos:

- condições de trabalho;
- reconhecimento/valorização;
- relacionamento/integração;
- satisfação com a gerência;
- satisfação com o trabalho/empresa.

Essa área demonstra o interesse da Empresa na satisfação do funcionário, ou seja, busca informações sobre sua satisfação para assim, procurar atender as demandas de forma a “agradar” ao funcionário e, conseqüentemente, obter aumento da produção.

A área social aborda os seguintes aspectos:

- ação comunitária/lazer;
- comunicação/empresa;
- vida na comunidade.

Diante do resultado da pesquisa, da noção de totalidade<sup>15</sup> e das concepções profissionais do Assistente Social são elaboradas e sugeridas propostas de trabalho, podendo ou não serem aceitas pela gerência e pelos funcionários. O resultado da pesquisa é apresentado primeiramente aos funcionários que validam ou não o resultado e a proposta de trabalho, posteriormente o resultado é apresentado para o gerente que pode ou não aceitar a proposta de trabalho.

Com a proposta de trabalho sendo aceita e validada por todos da equipe a ser trabalhada, o Serviço Social dá início às atividades e após um ano reaplica a pesquisa.

---

<sup>15</sup> A noção de totalidade é entendida aqui como uma idéia composta pelos seguintes aspectos: histórico da instituição e da organização dos trabalhadores; correlação de forças dentro da instituição; contexto histórico, político e econômico vivido; e questões postas aos indivíduos (econômicas, políticas, sociais e culturais).

É importante destacar que a Pesquisa de Qualidade de Vida é só uma das ferramentas utilizadas pelo Serviço Social da Empresa X na assessoria à gerência, já que a técnica a ser aplicada vai variar de acordo com o interesse, necessidade e objetivo a ser alcançado no trabalho.

Comprova-se, assim, o vínculo das modificações ocorridas na Empresa com as mudanças no mundo do trabalho e com as transformações no interior da profissão, por exemplo, da ação comunitária até a elaboração do Programa de Qualidade de Vida. Para a profissão, essa transição da comunidade para a qualidade de vida foi uma evolução, pois passa-se a ter uma atuação mais democrática e mais interessada no bem estar do trabalhador. Ou seja, mesmo que a noção de qualidade de vida tenha sido elaborada pelos representantes do capital, como mais uma forma de aumentar a produtividade da força de trabalho e de ajuste dos funcionários às novas demandas da empresa, ela aparece ao mesmo tempo como mais uma possibilidade de efetivação do projeto ético-político profissional de defesa dos trabalhadores e de uma atuação mais democrática, mais cidadã.

## **CONCLUSÃO**

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho e especialmente na gestão da força de trabalho, influenciam diretamente o fazer profissional do Serviço Social, isto é,

as requisições e demandas feitas aos profissionais não se reduzem somente às tradicionais, geram-se novas demandas, dentre elas o auxílio na gestão da força de trabalho.

É na década de 1990, com a introdução de novas formas de gestão que o Serviço Social, através do assessoramento e dos serviços de informação à gerência e da interlocução na ação social da empresa, passa a ser requisitado a compor as estratégias de busca por um novo comportamento produtivo do funcionário. Para tanto, vem sendo exigido do Assistente Social um perfil capaz de atender a atribuições da seguinte natureza: conhecimento, agilidade, organicidade, exatidão, responsabilidade, atendimento de metas, entre outras. O que ocorre, do ponto de vista imediato, é a intensificação do trabalho (jornada e ritmo), racionalização e redução dos postos de trabalho, terceirização, desqualificação e multifuncionalidade do profissional. O Assistente Social, como qualquer outro trabalhador assalariado sofre as consequências dessa nova forma de gestão, onde se demandam maiores níveis de produtividade do trabalhador, porém com menos direitos, salários menores, péssimas condições de trabalho e diminuição dos postos de emprego.

Uma das características dessa nova gestão dos trabalhadores são os programas de qualidade de vida. Eles são uma forma de aumentar-se a produtividade e a sensação de bem-estar dos funcionários.

Os programas de qualidade de vida, de modo geral, utilizam-se da função de assessoria à gerência desempenhada pelo Serviço Social como forma de garantir não só o aumento de produtividade, mas também de comprometimento e vínculo dos funcionários com as metas da empresa.

A assessoria à gerência é entendida aqui como uma ação técnica na qual procura-se auxiliar um gerente sobre determinado assunto. A assessoria não contempla a intervenção, só a proposição, isto é, propõem-se estratégias para determinado tema.

A função de assessoria, para não ser considerada uma mera função a serviço exclusivamente da empresa, como qualquer outra atribuição da profissão requer o entendimento, por parte do profissional, da totalidade, isto é, considerar o histórico da instituição e da organização dos trabalhadores; a correlação de forças dentro da instituição; o contexto histórico, político e econômico vivido. Além disto, o Assistente Social deve também compreender e orientar sua atuação para o projeto ético-político da profissão.

Acredita-se que tal função, criada pelo capital, pode estar voltada ao mesmo tempo para o atendimento do interesse dos trabalhadores. A forma como vai ocorrer essa correlação de forças vai depender do comprometimento dos assistentes sociais com o projeto ético-político profissional.

Segundo lamamoto (1998, p.17),

(...) novas possibilidades se abrem àqueles identificados com o projeto ético-político que vem norteando o Serviço Social nas duas últimas décadas. Projeto esse comprometido com a defesa dos direitos humanos e sociais, com a construção da cidadania para todos, alicerçada na ampliação da democracia nas esferas da economia, da política e da cultura. Um projeto profissional, parceiro da equidade e da liberdade, voltado para assegurar um exercício profissional de qualidade, competente e crítico, nos níveis de assessoria, planejamento, negociação, da pesquisa e ação direta, estimulador da participação dos cidadãos na formulação, gestão, implementação e avaliação dos programas e políticas sociais.

Portanto, com a adoção de novas formas de gestão, o trabalho dos Assistentes Sociais incorpora novas características, principalmente no que se refere à

democratização das relações de trabalho. E a dicotomia entre atender aos interesses das empresas e dos trabalhadores, continua sendo o maior desafio desse profissional. Ou seja, deve-se compreender que o Assistente Social também tem limites e possibilidades no campo de atuação, isto é, não deve-se acreditar que sua relativa autonomia lhe permite atender somente as demandas dos trabalhadores, desvinculando-se totalmente do mando do capital. O profissional precisa reconhecer a dificuldade de exercer o projeto profissional diante da sua condição de trabalhador assalariado, porém, existem possibilidades que a profissão permite, não só através da relativa autonomia, mas também com os conhecimentos que a mesma oferece-lhe.

A função de assessoria à gerência, apesar de pouco debatida no interior da profissão, apresenta grandes divergências entre os autores que abordam o tema. Acredita-se que a assessoria favorece não só as empresas, mas também aos trabalhadores, já que atendem-se as demandas de ambos.

Segundo Carvalho e Iamamoto (2004, p.75),

*(...) a atuação do Assistente Social é necessariamente polarizada pelos interesses de tais classes, tendendo a ser cooptada por aqueles que têm uma posição dominante. Reproduz também, pela mesma atividade, interesses contrapostos que convivem em tensão. Responde tanto a demandas do capital como do trabalho e só pode fortalecer um ou outro pólo pela mediação de seu oposto. Participa tanto dos mecanismos de dominação e exploração como, ao mesmo tempo e pela mesma atividade, da resposta às necessidades de sobrevivência da classe trabalhadora e da reprodução do antagonismo nesses interesses sociais, reforçando as contradições que constituem o móvel básico da história. A partir dessa compreensão é que se pode estabelecer uma estratégia profissional e política, para fortalecer as metas do capital ou do trabalho, mas não se pode excluí-las do contexto da prática profissional, visto que as classes só existem inter-relacionadas. É isto, inclusive, que viabiliza a possibilidade de o profissional colocar-se no horizonte dos interesses das classes trabalhadoras.*

Esse *caráter contraditório* sempre permeou o Serviço Social, pois desde seus primórdios a profissão convive com tal fato. Assim, o Assistente Social depara-se com a necessidade de atender tanto as demandas do capital como as do trabalhador, mas isso não reduz sua intervenção ao atendimento de um ou outro interesse e sim a possibilidade de atendimento das demandas de ambos.

As novas funções do Serviço Social também vão dar-se em meio a tal caráter, isto é, essas funções também sofrem influência. Porém, o caráter contraditório não encontra-se na função propriamente dita, por exemplo, na assessoria à gerência e sim no núcleo da profissão, ou seja, independe da atividade desenvolvida, pois todas terão o mesmo caráter.

Percebe-se, então, que a diferença entre atender as demandas do capital ou do trabalhador encontra-se na opção profissional do Assistente Social, ou seja, de vincular-se ou não ao projeto ético-político da profissão, na luta da classe trabalhadora.

É óbvio que não é possível optar-se por atender somente as demandas dos trabalhadores, já que vivemos em um mundo capitalista, que objetiva o lucro. Soma-se a isso o fato de o Assistente Social ser um profissional assalariado, isto é, como qualquer outro profissional, ele corre o risco do desemprego. Mas pensar que devido a tais fatores o Serviço Social torna-se somente um executor dos mandos do capital seria uma visão errônea, reducionista e pessimista da profissão.

Do lado oposto, não pretende-se afirmar que o Serviço Social só atenda as demandas dos trabalhadores, isto é, que negue-se as demandas do capital, já que esse é um dos grandes postos de trabalho dos Assistentes Sociais, mas sim que formas e possibilidades são possíveis.

O fato desse estudo se basear em uma empresa de economia mista pressupõem uma maior autonomia profissional, já que em uma empresa de economia privada tem-se uma menor autonomia, além de estar-se mais propenso ao abuso de poder e mando do capital. Em uma empresa de economia mista, o fato da União ter o maior poder de mando, favorece a atuações mais vinculadas ao projeto profissional. Sendo assim, têm-se maiores e melhores possibilidades de atuação e vinculação do Assistente Social à luta dos trabalhadores e, conseqüentemente, permite maiores possibilidades de conquistas por parte da força de trabalho. Porém, existem limitações postas à profissão que independem do campo de atuação, seja ele em empresa de economia mista ou privada, em ONG's ou instituições exclusivas do poder público, isto é, pode haver uma maior ou menor autonomia em um lugar ou outro, mas isso não pode ser um empecilho ao projeto ético-político da profissão.

Opta-se aqui por pensar que o Assistente Social na empresa atua na forma mais latente e desigual da relação entre capital e trabalho, mas que por isso mesmo torna-se mais fascinante, interessante e indispensável sua atuação, já que esse é um campo de luta e de busca por menos desigualdades, expropriações e explorações.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRAMO, Laís. **Novas Tecnologias, Difusão Setorial, Emprego e Trabalho no Brasil: Um balanço**. BIB, Rio de Janeiro, 2º semestre, n. 30, 1990.

ABREO, Ana Carolina S. B. de; FÁVARO, Cláudia Renata. **Demandas de Serviço Social no setor empresarial**. Revista Serviço Social em revista, vol. 4, n. 1, Paraná, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.ssrevista.uel.br>>. Acessado em: 05 set. 2007.

ABREO, Ana Carolina S. B. de; RIBEIRO, Renata Mendes. **O fazer profissional do Assistente Social de empresas em Londrina**. Revista Serviço Social em revista, vol. 6, n. 1, Paraná, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.ssrevista.uel.br>>. Acessado em: 05 set. 2007.

ALBUQUERQUE, Janice; ALBUQUERQUE, Regina; ANDRADE, Carolina; ARAÚJO, Cristhiany B. de; ARICÓ, Suzana; LIMA, Eliane Poranci; LIMA, Maria Aparecida; SOUZA, Rejane Lopes de. **Serviço Social do Trabalho/Empresa: Desafios da formação profissional – Uma nova proposta**. In: 7º Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais: Serviço Social e Formação Profissional, tese 10, p. 87-89, [S.l.:s.n., 1992].

ALMEIDA, Ney Luiz Teixeira de. **Considerações para o exame do processo de trabalho do Serviço Social**. Revista Serviço Social & Sociedade, São Paulo, ano XVII, n. 52, p. 24-47, dez. 1996.

AMARAL, Ângela Santana; MOTA, Ana Elizabete. **Reestruturação do capital, fragmentação do trabalho e Serviço Social**. In: MOTA, Ana Elizabete (org). A nova fábrica de consensos. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho? **Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. 2 ed. São Paulo: Editora Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da crise e metamorfoses do mundo do trabalho**. Revista Serviço Social & Sociedade, São Paulo, ano XVII, n. 50, p. 78-86, abril 1996.

BATISTA, Alfredo. **Reforma do Estado: uma prática histórica de controle social**. Revista Serviço Social & Sociedade, São Paulo, ano XX, n. 51, p.63-90, nov. 1999.  
BERNARD, Madeleine. **O Serviço Social na Empresa**. Tradução de Cecília Bastos dos Santos. Portugal: Editora Rua Alberto Aires de Gouveia, 1969. Título original: Le Service Social das L'Entreprise.



BRAVO, Maria Inês Souza; MATOS, Maurílio Castro de (org). **Assessoria, Consultoria & Serviço Social**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2006.

BRAZ, Marcelo; NETTO, José Paulo. **Economia Política: Uma introdução crítica**. Biblioteca Básica de Serviço Social. 2ª ed. São Paulo: Editora Cortez, vol. 01, 2007.

CARDOSO, Isabel Cristina C.; FRANCISCO, Elaine Marlova V. **Velhas moedas com novo valor: remuneração e benefícios na moderna empresa capitalista**. In: MOTA, Ana Elizabete (org). A nova fábrica de consensos. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

CARVALHO, Raul; IAMAMOTO, Marilda V. **Relações Sociais e Serviço Social no Brasil: Esboço de uma interpretação histórico-metodológica**. 16 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2004.

CASTRO, Nadya Araújo. **Trabalho e Organização Industrial num Contexto de Crise e Reestruturação Produtiva**. Revista São Paulo em Perspectiva, vol. 8, n. 1, p. 116-132, jan./mar. 1994.

CESAR, Mônica de Jesus. **Serviço Social e Reestruturação Industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional**. In: MOTA, Ana Elizabete (org). A nova fábrica de consensos. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. **A experiência do Serviço Social nas Empresas**. In: Capacitação em Serviço Social e Política Social. Brasília, CFESS, p. 169-189, 1999.

\_\_\_\_\_. **Novas formas de gestão empresarial, recursos humanos e Serviço Social**. In: Apostila de treinamento para Assistentes Sociais de Furnas. Rio de Janeiro, mar. 2007.

\_\_\_\_\_. **Serviço Social e reestruturação industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional**. In: Apostila de treinamento para Assistentes Sociais de Furnas. Rio de Janeiro, mar. 2007.

DOURADO, Elziane Olina. **Serviço Social e Gestão do Trabalho: Uma experiência de Assessoria e Consultoria**. Rio de Janeiro, [S.l.:s.n.]. Disponível em:

<[http://www.portalsocial.ufsc.br/artigo/servico\\_social\\_gestao.pdf](http://www.portalsocial.ufsc.br/artigo/servico_social_gestao.pdf)>. Acessado em: 05 set. 2007.

DRUCK, Graça. **A “cultura da qualidade” nos anos 90: a flexibilização do trabalho na indústria petroquímica da Bahia**. In: MOTA, Ana Elizabete (org). A nova fábrica de consensos. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

FREIRE, Lúcia Maria de Barros. **O Serviço Social na Reestruturação Produtiva: espaços, programas e trabalho profissional**. 2 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

IAMAMOTO, Marilda V. **O Serviço Social na Contemporaneidade: trabalho e formação profissional**. 6 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **O Serviço Social em tempos de globalização**. Revista Inscrita, Rio de Janeiro, n. 3, p. 13-18, 1998.

JÚNIOR, Joaquim Felício. **Em tempos modernos, como vai a qualidade de vida em RH?**. [S.l.:s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acessado em: 05 jul. 2007.

KAMEYAMA, Nobuco; NOGUEIRA, Cleonice. **As tendências da gestão da força de trabalho nas empresas brasileiras**. Revista Temporalis. Brasília, ano III, n 6, p. 23-38, jun./dez. 2002.

LEITE, Márcia de Paula. **Reestruturação Produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra**. In: MATTOSO, Jorge Eduardo; OLIVEIRA, Carlos Alonso de; OLIVEIRA, Marco Antônio de; NETO, José Francisco Siqueira (org). O Mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século. 1 ed, vol. 1. São Paulo: MTb – PNUD/Cesit – UNICAMP/Scritta, p. 563-587, 1994.

LIMA, Denise Novaes de. **Serviço Social de Empresa – Um campo de prática em reflexão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1986.

LIRA, Izabel Cristina Dias; OLIVEIRA, Arlete Benedita de. **O Serviço Social face ao reordenamento mundial e a divisão sócio-técnica do trabalho**. Tese 100. In: O Serviço Social na esfera das relações de trabalho. [S.l.:s.n.]

MOTA, Ana Elizabete. **O Feitiço da Ajuda: As determinações do serviço Social na Empresa**. 3 ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_. **Uma nova legitimidade para o serviço Social de Empresa**. Revista Serviço Social & Sociedade, São Paulo: Editora Cortez, ano II, n. 26, p. 156-164, abril 1988.

\_\_\_\_\_. **A cultura da produtividade e da insegurança no novo mundo do trabalho**. Revista Inscrita, Rio de Janeiro, n. 3, p. 07-12, 1998.

NETTO, José Paulo. **Transformações societárias e Serviço Social: Notas para uma análise prospectiva da profissão no Brasil**. Revista Serviço Social & Sociedade, São Paulo: Editora Cortez, ano XVII, n. 50, p. 87-132, abril 1996.

ORTIZ, Fátima Grave. **Trabalho, desemprego e Serviço Social**. Revista Serviço Social & Sociedade. São Paulo, ano XXIII, n. 69, p. 73-106, março 2002.

RICO, Elizabeth de Melo. **O Serviço Social e as novas demandas organizacionais**. Revista Recursos Humanos & Sociedade. São Paulo, ano IV, p. 101-109, agost. 1989.

ROCHA, Luciene da. **Considerações sobre as demandas colocadas ao Serviço Social no âmbito da reestruturação empresarial**. [S.l.:s.n.]

SANTOS, Sheila de Nazaré M.; SANTOS, Shirlene Cristina M. **O novo perfil profissional do Serviço Social no âmbito empresarial face às novas exigências advindas do mundo do trabalho globalizado**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

SARMENTO, Hélder Boska de M. **Serviço Social, das tradicionais formas de regulação sociopolítica ao redimensionamento de suas funções sociais**. In: Capacitação em Serviço Social e Política Social. Brasília: CFESS, p. 96-110, 2000.

SIMIONATTO, Ivete. **Reforma do Estado abre caminho para o mercado**. Revista Inscrita, Rio de Janeiro, n. 4, Brasília, p. 13-18, 1999.

SIMÕES, Carlos. **Curso de Direito do Serviço Social**. Biblioteca Básica de Serviço Social. São Paulo: Editora Cortez, vol. 03, 2007.

STOTZ, Eduardo Navarro. **A reestruturação industrial na visão dos empresários brasileiros**. Revista Serviço Social & Sociedade. São Paulo, ano XVII, n. 52, p. 86-126, dez. 1996.

TENÓRIO, Fernando G. (org). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2005.

WATANABE, Bem. **Toyotismo: Um novo padrão mundial de produção?**. Revista dos Metalúrgicos, CUT/CNM, São Paulo, dez. 1993.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

## Entrevista com a Assistente Social A

1 – Em que ano você concluiu a graduação em Serviço Social?

Em 2005.

2 – Quanto tempo você trabalha na Empresa X?

Como profissional foram dois anos mais dois anos e meio de estágio.

3 – Quanto tempo você trabalha como Assistente Social?

Três anos.

4 – Qual a sua opinião quanto às mudanças no nome da Assessoria, ou seja, desde Divisão de Ação Comunitária, passando por Divisão de Benefícios Assistenciais, Assessoria de Programas Assistências para Assessoria de Projetos e Ações para a Melhoria no Trabalho?

Bom, eu acho que ela foi seguindo o desenho da profissão. Começou lá no início, na Divisão de Ação Comunitária, o trabalho era voltado para as comunidades, com o Serviço Social de comunidade, passando pela área de benefícios bem assistencialista da Empresa, passando um pouco pela assistência até chegar na melhoria no trabalho.

5 – Em que momento, qual foi sua percepção e relação à retirada do caráter educativo das funções do Serviço Social na Empresa X?

Eu acho que foi do esforço dos Assistentes Sociais de se desvincular do passado, eles acabaram achando que o papel que desempenhavam junto a comunidade, junto com os dependentes era uma coisa ruim e deixando para que os Assistentes Sociais de outras áreas da Empresa retomassem todo o caráter educativo.

Eu não acredito que o caráter educativo tenha deixado de existir, acredito que só tenha deixado de constar no papel.

6 – Quando foi retirada a questão dos benefícios das atribuições do Serviço Social?

Puxa! Isso foi na década de 90 eu não sei te dizer direito, mas foi provavelmente em 1998, um pouquinho antes da Pesquisa de Qualidade de Vida que a questão dos benefícios foi retirada do Serviço Social.

Acho que o motivo de ter se desvinculado do Serviço Social foi uma tentativa de se desvincular de tudo que se fazia de antigo. Criou-se uma cultura muito grande no Serviço Social da Assessoria para que se quebrassem paradigmas, já que nem tudo que se fazia antes era ruim e nem tudo que se passou a fazer era inovador.

7 – Por que, em que momento e qual é a sua percepção sobre a vinculação do Serviço Social à área de Recursos Humanos?

Bom, na Empresa isso é segmentado, pois você tem duas partes dentro da área de Recursos Humanos. Acho que é muito importante o Serviço Social estar na área de Recursos Humanos, mas acho que há um papel muito maior do que a gente desempenha, pois eu acho super estranho o Programa de Qualidade de Vida estar desvinculado da área da saúde. Como você vai ter qualidade de vida sem saúde?

Então, eu acho um avanço estar na Superintendência de Recursos Humanos, mas também acho pequena nossa participação.

8 – Por que você acha que o Serviço Social passou a fazer parte também da área de Recursos Humanos?

Eu acho que ele ficou na área de Recursos Humanos! Eu acho que isso não foi planejado pela Empresa, até porque ele teria que ir como uma Divisão de Serviço Social e não foi isso que aconteceu. Acho que ele foi não por que achavam que era melhor ele estar lá e sim por que não sabiam onde pôr.

Acho que dentro do Programa de Qualidade de Vida é importante ele estar na área de Recursos Humanos porque estamos lidando diretamente com o funcionário, então, para você cuidar do funcionário você deve estar dentro dos Recursos Humanos.

9 – Qual é a sua percepção em relação a todas essas mudanças (no nome da assessoria, nas atribuições do Serviço Social, etc)? Você acha que há alguma ligação com o momento vivido pela profissão?

Com certeza. Se você pegar lá atrás, como eu falei antes, na Divisão de Ação Comunitária, você trabalhava com as comunidades circunvizinhas nas áreas regionais das Usinas e até hoje você estar trabalhando com o funcionário tem haver com a evolução do Serviço Social, historicamente falando. Agora isso dentro da Empresa, como na profissão também, eu acho que ainda tem muito o que melhorar, o Serviço Social fala muito mais do que age. Então, eu digo para você que o papel que a gente poderia desempenhar dentro da Superintendência é muito maior do que ele é. É um avanço a gente estar na Superintendência sim, ligado a qualidade de vida do funcionário, mas agora o que a gente faz ainda é pouco, é pequeno. Quando você pensa a questão dos grupos, que você trabalha esses grupos a menos de dois anos, então, como você trabalha a qualidade de vida do funcionário se eu não estou lá no setor dele, não estou lá dentro do setor dele para saber como é o trabalho? Se você pensa que isso só ocorre a menos de dois anos numa empresa grande, eu acho que ainda precisa melhorar muito.

10 – Em que momento, porque e qual é a sua opinião em relação à mudança do público-alvo da assessoria, ou seja, a mudança do atendimento (primeiramente) aos funcionários e seus dependentes para somente os funcionários?

Vem dessa evolução, você passar do Serviço Social de comunidade e passar para o Serviço Social de família, isso não ficou claro para o Serviço Social, você vê o funcionário como um todo, você via o funcionário, mas é só ele aqui dentro da Empresa é também a família e aí quando tinha uma Usina no meio do nada e se você cuidasse do filho do funcionário você cuidava do funcionário também, então para o funcionário era mais importante que você cuidasse do filho dele, ocupasse essa criança e a esposa enquanto ele estava trabalhando, do que exatamente para ele. Então, ficou-se muito tempo preso a isso, a cuidar dos dependentes mais do que do funcionário. Até esse momento que a gente está hoje, onde você percebe claro a importância de que o funcionário bem cuidado produz mais e melhor, o que gera mais lucro para a Empresa, mas também de cuidar do funcionário porque afinal de contas ele tem vida, depois da jornada de trabalho e durante ela, então como fica isso? Então, você tem uma tensão sim e a gente identifica isso e você vê o funcionário como um todo, vê também a

questão da família, do lazer do funcionário, mas principalmente das condições de trabalho, de como ele está inserido dentro da Empresa.

11 – Qual é a importância do Serviço Social na Assessoria?

Bom, na Assessoria ele já melhorou muito, ele já é muito mais importante do que era, mas agora a gente pretende que todos os projetos na área nasçam da pesquisa do Serviço Social, assim a Pesquisa de Qualidade de Vida vem justamente para fortalecer o trabalho do Assistente Social.

O Assistente Social na Assessoria, voltando um pouco no tempo e fazendo um resgate histórico, desde o atendimento aos dependentes, à família, ele perdeu muito da pesquisa, mas eu acho que a gente está conseguindo retomar e fazer a Pesquisa de Qualidade de Vida, que é nosso instrumento para o estudo social, e até fazer trabalhos para apresentar em congresso tendo base empírica, fazer um trabalho teórico com esses dados empíricos para conseguir fazer um trabalho bacana com os funcionários. Então, eu acho que o Serviço Social está nesse momento de conseguir e eu acho que isso é crucial para a gente. Ou a gente pega e agarra com unhas e dentes essa oportunidade de mostrar que a gente tem o lado do estudo social forte, que a gente pode arcar com as pesquisas, com a coleta de dados e com as análises desses dados porque também não serve você só fazer o papel do pesquisador, você só entrega o papel do formulário, pede para aplicar e pronto. Então, eu acho que a gente está no momento conseguir estruturar isso, mas se a gente perder esse gancho, não tem muito o empenho dos demais colegas, então isso fica a perigo.

12 – Quando foi inserida a questão da assessoria à gerência? De onde partiu essa demanda?

Essa demanda surgiu dos próprios gerentes. Isso fica mais claro nas áreas regionais, o Assistente Social que é um profissional da Assessoria, que não é um profissional da Usina, é um profissional que tem outra gerência, mas que está lá à serviço do gerente da Usina e aí o gerente que é consciente, que tem segurança no trabalho que ele está fazendo e que sabe até onde ele pode ir e o que não é competência dele, ele vê no Assistente Social a oportunidade e aí começou com o que cada profissional podia oferecer, por exemplo, eu gosto dela, é um Assistente Social que eu me dou bem e isso começou desse jeito mesmo até que a gente pudesse estruturar o trabalho. No Serviço Social isso começou a muito pouco tempo, em 2005.

13 - Qual é a sua opinião sobre a função de assessoria à gerência desempenhada pelo Serviço Social e quais são os benefícios trazidos por essa assessoria?

Eu acho muito importante o serviço de assessoria, mas acho que nossos colegas ainda estão muito confusos de como isso funciona até pelo posicionamento da nossa gerente também, de como conduzir esse trabalho de assessoria à gerência, de ser um assessor do gerente, um assistente do gerente, da gente poder “entrar” no grupo, como a gente fez aqui com os operadores, “entrar” no grupo, pesquisar o grupo, montar um trabalho e estruturar junto com o gerente e não fazer para ele nem deixar ele desenvolver nem fazer o que ele imaginou, fazer assim, apontar sim as questões mais latentes, os melhores caminhos para se solucionar alguma questão que seja mais conflituosa, mas também de apontar como é o caso da hora-extra no despacho, mostrar para o gerente que “olha você está achando que hora-extra é legal porque o funcionário



vai ficar satisfeito com o salário, mas tem gente que briga para não fazer hora extra, isso não pode ser assim” fazer um estudo e mostrar isso, que não tem como. Pegar os dados da sala de controle, e fazer um trabalho em conjunto com o departamento de saúde e mostrar que não tem como o funcionário ficar com tantas horas-extras no mês porque é prejudicial à saúde, prejudica o rendimento. E o funcionário como fica? Ele não quer mais fazer hora-extra! Então, eu acho que esse é o trabalho de assessoria à gerência, é igual ao nosso trabalho com os operadores, chegar pegar os dados e montar um trabalho junto com o chefe. “Eu colhi esses dados e você está disponível a trabalhar dessa forma? Estou”. Então, vamos trabalhar direito, eu preciso que você me libere esse dias e fazer como ele faz com a gente, libera mesmo e a gente pede o que a gente acha, o momento em que a gente acha que ele deve estar a gente chama, mas na maioria das vezes ele não tem que estar e a gente não deixa ele ir ou diz para ele que não é oportuno que ele vá.

Eu acho que é esse o trabalho de assessoria, não é nem você deixar que o gerente tenha na cabeça dele que “eu preciso que você organize uma festa” e a gente vai lá e organiza, nem você montar um trabalho sozinha e o gerente não ter a menor ingerência sobre aquilo, porque se o gerente não quiser o trabalho não vai acontecer.

14 – Como você vê a relação capital e trabalho e qual a importância/influência do Serviço Social nessa relação?

Bom, influenciar? O que a gente pode fazer é tentar amenizar as contradições desse conflito na vida de nossos funcionários. É na empresa que se tem a forma mais pura desse conflito. Acho que a gente tem muito trabalho a fazer, mas é claro dentro dos nossos limites e possibilidades porque não adianta você achar que pode consertar o mundo porque não vai acontecer e também não adianta a gente achar que “olha eu não preciso mover esse funcionário de lugar ou eu não posso fazer nada por ele”. Eu acho que não é assim, acho que a gente pode fazer alguma coisa, a gente pode sim levar o funcionário a fazer de uma forma diferente da que ele está fazendo, dar subsídios para que ele trace outros caminhos, outras possibilidades, mas ter pé no chão de que nem tanto o céu nem tanto a terra, nem que eu vou mudar a relação, pois é obvio que a Empresa não é boazinha, nem achar que a Empresa, como muitos dizem, é uma mãe, mas também não é tudo de ruim, pois afinal de contas você tem um Programa de Qualidade de Vida, a gente tem como mensurar quais as pessoas que conseguiram melhorar sua condição física, também com as oficinas culturais, diminuíram o nível de estresse. O Programa Pesando X ajuda a diminuir a questão da obesidade e dos índices médicos como colesterol e triglicerídeos e a questão do nosso trabalho setorial, contribuindo para que aquele setor seja um setor mais agradável para se trabalhar, por exemplo, quando a gente possibilitou aquele encontro entre os operadores de São José, Adrianópolis e Escritório Central. Você viu que tinha operadores que trabalham na Empresa há 17 anos e nunca haviam se conhecido, se falavam apenas por telefone, então quanto foi prazeroso, agradável possibilitar o encontro desses funcionários em um lugar legal e as atividades com reflexão do dia-a-dia e um funcionário ver que o outro que está do outro lado da linha não é um “mala”, ele está preocupado como o trabalho dele e se ele quer um bom resultado para o trabalho dele, o outro também deve querer para o seu.

## **Anexo 2**

Entrevista com a Assistente Social B

1 – Em que ano você concluiu a graduação em Serviço Social?  
Em 1989.

2 – Quanto tempo você trabalha na Empresa X?  
Há 10 anos e 8 meses.

3 – Quanto tempo você trabalha como Assistente Social?  
Trabalho como Assistente Social há três anos.

4 – Qual a sua opinião quanto às mudanças no nome da Assessoria, ou seja, desde Divisão de Ação Comunitária, passando por Divisão de Benefícios Assistenciais, Assessoria de Programas Assistências para Assessoria de Projetos e Ações para a Melhoria no Trabalho?

Quando fui trabalhar na APA.G já era Assessoria de Projetos e Ações para Melhoria no Trabalho, logo não tive experiência de quando era Divisão.

5 – Em que momento, qual foi sua percepção e relação à retirada do caráter educativo das funções do Serviço Social na Empresa X?  
Eu ainda não estava trabalhando na Assessoria.

6 – Quando foi retirada a questão dos benefícios das atribuições do Serviço Social?  
Não tenho como precisar a data, pois não estava na APA.G

7 – Por que, em que momento e qual é a sua percepção sobre a vinculação do Serviço Social à área de Recursos Humanos?

Acredito que foi no momento em que a Empresa começou a perceber que a área de Recursos Humanos podia abranger e assim, trazer para os empregados mais benefícios além dos sociais.

8 – Qual é a sua percepção em relação a todas essas mudanças (no nome da assessoria, nas atribuições do Serviço Social, etc)? Você acha que há alguma ligação com o momento vivido pela profissão?

Acho que tem haver com as mudanças que vem acontecendo dentro da empresa. Não acredito que essas mudanças tenham ligação com o momento vivido pela profissão.

9 – Como você analisa o fato de ser ter passado a questão dos benefícios para o Programa de Qualidade de Vida da Empresa X?

A Empresa está apostando na melhoria de qualidade de vida e como todas as grandes empresas ela investe em projetos para esse fim.

10 – Em que momento, porque e qual é a sua opinião em relação à mudança do público-alvo da assessoria, ou seja, a mudança do atendimento (primeiramente) aos funcionários e seus dependentes para somente os funcionários?

A partir do momento que houve o rompimento, ou seja, o Serviço Social da Fundação Real Grandeza passa a ser responsável pelos benefícios sociais e a Assessoria opta por projetos voltados para funcionários.

11 – Qual é a importância do Serviço Social na Assessoria?

O Serviço Social é importante na Assessoria para dar suporte e orientação aos projetos voltados para qualidade de vida, de cidadania, inserção no mercado de trabalho para deficientes, integração dos empregados e seus familiares com a Empresa.

12 – Quando foi inserida a questão da assessoria à gerência? De onde partiu essa demanda?

A data certa não posso precisar, pois quando entrei na Assessoria a gerência já era assessorada. Mas pela minha vivência na Assessoria, ou seja, nesses três anos, acredito que a demanda tenha vindo da própria Superintendência de Recursos Humanos, seguindo o mercado de trabalho, ou seja, as grandes empresas.

13 - Qual é a sua opinião sobre a função de assessoria à gerência desempenhada pelo Serviço Social e quais são os benefícios trazidos por essa assessoria?

Em certos pontos foge da função de Serviço Social como, por exemplo, Confraternização de Final de Ano, Olimpíadas, Festival de Música e etc.

Em relação aos benefícios podemos dizer que apesar do que foi relatado anteriormente, o Serviço Social consegue integrar os funcionários.

14 – Como você vê a relação capital e trabalho e qual a importância/influência do Serviço Social nessa relação?

A relação capital e trabalho na época que a Empresa era comandada por militares era bem equilibrada, já que o capital acabava gerando lucros e os mesmos voltavam para as mãos dos funcionários na forma de participação de lucros com percentuais altos, logo, trabalhava-se e tinha-se retorno positivo. Atualmente pela própria situação econômica que o país vive, os lucros que são revertidos aos funcionários são infinitamente menor e o Serviço Social através dos projetos esportivo, cultural e de qualidade de vida tenta amenizar as perdas fazendo com que os funcionários se integrem mais com a empresa, vislumbrando, assim, outros caminhos, além do seu próprio trabalho.

## Entrevista com a Assistente Social C

1 – Em que ano você concluiu a graduação em Serviço Social?

Em 1987.

2 – Quanto tempo você trabalha na Empresa X?

Trabalho há 20 anos.

3 – Quanto tempo você trabalha como Assistente Social?

Trabalhei 18 anos como Assistente Social e trabalho há dois como gerente da Assessoria.

4 – Qual a sua opinião quanto às mudanças no nome da Assessoria, ou seja, desde Divisão de Ação Comunitária, passando por Divisão de Benefícios Assistenciais, Assessoria de Programas Assistências para Assessoria de Projetos e Ações para a Melhoria no Trabalho?

Na verdade o que se percebe é que com a mudança do escopo do trabalho, na mudança de cenário, na mudança de diretrizes, de expectativas em relação aos nossos trabalhos os nomes passavam a ser incoerentes com as propostas de trabalho. Então, quando era Divisão de Ação Comunitária e se atendia a uma comunidade era coerente, mas a partir do momento que deixou de ser esse o foco, ser esse público, ficou incoerente com a entrega do trabalho. Eu vejo que é positivo no sentido de dar coerência ao produto gerado, ou seja, que a mudança no nome está mais atrelada ao produto final do trabalho.

Num primeiro momento a gente estava para atender a comunidade dentro de uma ação comunitária, depois para atender a programas assistenciais, depois na área de Recursos Humanos, na melhoria de clima. É ruim, pois parece que não se percebe uma identidade única, parece que se está arrumando, dá a impressão de que ainda se está adequando, parece que não se sabe o que se faz, cada hora muda, mas eu acho que isso é próprio, já que a Assessoria sempre teve o Serviço Social como carro chefe, pois as outras profissões vinham como atividades complementares, para trabalhar os aspectos identificados pelo Serviço Social. Então, o Serviço Social tem isso mesmo de estar atuando em cima do que a realidade está pedindo.

5 – Em que momento, qual foi sua percepção e relação à retirada do caráter educativo das funções do Serviço Social na Empresa X?

Eu acho que o caráter educativo está presente em tudo, não só na questão dos benefícios, por exemplo, a suplência tem caráter educativo, mas não no nível escolar e sim no que você está fazendo para essa pessoa, para esse grupo. Acho que o Serviço Social tinha que trabalhar melhor o Programa Empresa Cidadã nesse caráter. A suplência é um meio para que a pessoa esteja mais competitiva no futuro, mas eu dou esse benefício para ele, mas fica só nisso a gente sabe que não é só o raciocínio lógico que forma o cidadão. Então eu acho que o Serviço Social pode fazer um trabalho com essas pessoas assim, como a gente começou a fazer com o pessoal do auxílio creche,

dos grupos que a gente tinha a proposta de trabalhar a família. Eu vejo o caráter educativo nesse lado.

6 – Quando foi retirada a questão dos benefícios das atribuições do Serviço Social?

Eu vejo assim, se um benefício necessita de uma visão mais técnica faz sentido estar com o Serviço Social, mas se só for repasse não faz sentido estar, por exemplo, o FAMES (Fundo de Assistência Médico-Social) ou atualmente o FAS (Fundo de Assistência à Saúde) é um benefício que só é concedido perante um estudo social que é feito por uma Assistente Social. Mas se é só reproduzir o benefício, transferir o recurso daqui para cá ou só prever o recurso para o próximo ano eu acho que não precisa estar com o profissional, pois qualquer outra pessoa pode fazer, não precisa ser um Assistente Social. Então eu acho que um benefício só deve estar com o Serviço Social quando está atrelado a um estudo social.

7 – Mas se você retira a questão do benefício das atribuições do Serviço Social acaba-se não se realizando nenhum estudo social e conseqüentemente nenhuma mudança e/ou melhoria nos benefícios concedidos pela Empresa?

Se já é um benefício tendo um estudo social ou não já é direito, pois ele já está atrelado aos benefícios que a Empresa dá, ele já é legal. Então, tendo ou não um estudo social o empregado vai ter o benefício, por isso eu acho que não precisa estar atrelado ao Serviço Social, senão o Serviço Social ficará só no trefismo.

8 – Por que, em que momento e qual é a sua percepção sobre a vinculação do Serviço Social à área de Recursos Humanos e mais especificamente à assessoria à gerência?

Eu costumo dizer que social é tudo e que o ambiente organizacional não deixa de ser social, as relações de trabalho são relações sociais, o ser humano se realiza, se concretiza através e por meio do trabalho. Então eu acho que é um campo rico de trabalho do Serviço Social, eu não vejo o Serviço Social perdendo a identidade porque está no ambiente organizacional e isso passa a ser assim. Quando você consegue identificar, por exemplo, eu estou fazendo esse trabalho aqui para assessorar um gerente, assessorar um gestor com o objetivo de fazer essas pessoas produzirem mais e por isso eu sou a favor do capital, a gente atua de acordo com a nossa realidade.

Qual é a nossa realidade? É a de um país capitalista, de uma sociedade de desiguais, onde é possível você levar a reflexão, onde você puder levar a questão de a pessoa poder ou não escolher. Quando o Serviço Social está inserido ele é Serviço Social, mas quando você passa a fazer a tarefa pela tarefa, ou seja, quando você começa a reproduzir e atender só ao patrão. Mas isso você vai encontrar também em pessoas que trabalham na Prefeitura, em comunidades carentes. Portanto, se o Serviço Social não entender o seu papel, onde ele está inserido, vai reproduzir também, da mesma forma que ele vai reproduzir dentro de uma comunidade carente. Se você entender que trabalhar não é só a tarefa pela tarefa, ou seja, que é fazer a triagem. Assim, eu também estou atendendo a um patrão seja ele o poder público, uma ONG, a associação de moradores, ou seja, é alguém que está ali fazendo aquele trabalho acontecer, mas quando eu consigo fazer da minha prática um momento de reflexão e entender qual é a realidade dela e entender que é possível mudar, isto é, fazer a opção de informar os clientes dos seus direitos.

Eu acho que se a gente deve pensar se está ou não feliz nessa instituição, as pessoas falam que todo mundo tem que trabalhar porque todos tem que comer, eu não sei, acho que se agente conseguir despertar na pessoa a vontade de ir atrás do que ela quer ela vai se sentir muito melhor.

Eu não vejo problema nenhum em trabalhar em empresa e acho que é um campo riquíssimo, principalmente aqui que a Empresa possibilita a gente trabalhar um monte de coisa, ou seja, a questão família, projeto de vida, escolha, relação de trabalho, meu papel no processo de trabalho, quanta coisa você leva para a pessoa.

Acho que o Serviço Social deve estar com isso claro na cabeça.

9 – Qual é a sua percepção em relação a todas essas mudanças (no nome da assessoria, nas atribuições do Serviço Social, etc)? Você acha que há alguma ligação com o momento vivido pela profissão?

Eu acho que o Serviço Social tem que se adaptar e esse é o grande risco que ele corre, pois o Serviço Social existe em qualquer tempo.

Os procedimentos metodológicos utilizados hoje, o estudo social, ação, antes eram estudo, diagnóstico e ação, mas isso nunca deixou de existir.

O fato de a gente assessorar alguém, assessorar um gestor, estar do lado de alguém é só para fazer a adaptação na linguagem onde a gente está inserido e aí se você não tiver claro a linguagem de adaptação, por exemplo, vai ser difícil você falar com um engenheiro “vamos aqui fazer um estudo social da sua situação”...

Não posso falar que hoje eu passo a ser sua assessora. O que é assessorar? Se você pensar o assistente e esquecer o caráter assistencialista, se pensar o assistente vai ver que está muito atrelado ao assessor, a assistir. Se você pegar o Serviço Social e fizer uma análise muito detalhado disso vai perceber que tudo que se fala do Serviço Social, se aproveitar a essência vai perceber a necessidade de a gente fazer adaptação de linguagem, de processo. Fazer as pessoas entenderem um pouco mais do trabalho é positivo nesse aspecto, mas passa a ser ruim quando a gente perde essa identidade. Então hoje eu não sou Assistente Social, sou assessora, não eu continuo sendo Assistente Social, ou seja, pode ser até que o outro conheça meu apelido como assessora, mas eu sou Assistente Social, a minha prática é de Assistente Social, por exemplo, se você vê o médico, se ele começar a usar uma linguagem muito técnica ninguém entende nada.

Acho que é você que está se adaptando ao que vem para você como demanda, mas sempre com o cuidado de não perder a identidade.

10 – Você acha que a assessoria à gerência sempre foi uma função atrelada ao Serviço Social, ou seja, você não a vê como uma função nova?

Não. Acho que hoje ela criou essa formatação, mas se você pegar o Serviço Social nas organizações vai perceber que ele antes estava atrelado a entrega de benefícios, mas com quem você fechava o compromisso disso era com o empregador. Como você levava o empregador a enxergar que o benefício era necessário ao empregado? O Serviço Social não enxergava que de alguma maneira você estava ali e que de alguma maneira era possível assessorar. O Serviço Social não percebia que de alguma maneira essa assessoria podia ter uma forma positiva, ou seja, influenciando. O Serviço Social só descobriu agora que ele pode influenciar, não uma influência de condução porque ninguém conduz ninguém, mas de levar ao empregador a refletir qual

é o papel dele nessa relação, o contexto, suas responsabilidades, ou seja, o que você está fazendo era o que o Serviço Social podia ter feito há muito tempo só que não havia entendimento disso.

11 – Em que momento, porque e qual é a sua opinião em relação à mudança do público-alvo da assessoria, ou seja, a mudança do atendimento (primeiramente) aos funcionários e seus dependentes para somente os funcionários?

Eu acho que nos dois momentos houve falha, pois lá atrás onde só se enxergava a família estava errado porque tinha a idéia de que se a gente conseguisse adaptar a família o funcionário se adaptaria também, já agora não se fala mais em família só no empregado, mas em todos os momentos não se pode ver o homem sem ver a família, ou seja, a família sempre foi importante nesse contexto. Hoje a gente percebe a família e pensa em voltar a olhar para a família novamente, mas não focar somente nela.

A família nunca deixou de ser importante, mas hoje as pessoas perceberam que o homem é um conjunto e você ter um empregado feliz significa ser um pai feliz, um homem feliz, um cidadão feliz. Então, onde estão essas relações? Vamos trabalhar todo ele. No passado, quando se olhou só para a família errou, pois deixou de lado o empregado, mas no momento seguinte se olhou só o empregado. Não há uma ruptura, se a gente tem que conseguir atingir o equilíbrio. É claro que para a empresa interessa um homem bem, então, vamos trabalhar a família porque é ela que deixa o homem bem, mas é aí que eu acho que entra o Serviço Social, ou seja, olhar essas questões, olhar não apenas para as produções. O homem deve estar bem para que ele se relacione melhor, para que ele se realize, para que ele esteja bem com a família. O equilíbrio é sempre o melhor termo.

12 – Qual é a importância do Serviço Social na Assessoria?

O Serviço Social é estratégico. Acho que a gente passou um período que isso se perdeu porque ficou muito atrelado aos eventos, mas acho que hoje a gente andou um pouco. Mas houve uma mudança porque a Amanda, que estava mais a frente saiu, e agora você está mais à frente. Mas acho que o Serviço Social está começando a ganhar corpo de novo.

Acho que o Serviço Social é o que abre o caminho, ou seja, se nós somos uma Assessoria de Projetos e Ações para a Melhoria no Trabalho e é o Serviço Social que realiza o estudo social dentro da Empresa é a partir da gente que se alavancam todas as outras ações. Mas eu ainda não vejo o Serviço Social totalmente consciente disso, vejo ele estratégico dentro da Assessoria, mas sou suspeita porque sou Assistente Social. Mas, eu acho que realmente ele é estratégico.



## DIVISÃO DE AÇÃO COMUNITÁRIA (1972 à 1984)

### Atribuições dos Assistentes Sociais:

- 1 – Realizar estudos e pesquisas sócio-econômicas e de interesses relativos à comunidade de participantes;
- 2 – Elaborar e implementar programas que promovam a integração e o bem estar social do empregado na Empresa;
- 3 – Promover o desenvolvimento de atividades no campo do lazer e outras atividades que possibilitem aos participantes e seus dependentes melhor ocupação das horas livres;
- 4 – Realizar campanhas educativas e culturais voltadas para os interesses e necessidades de ordem social dos participantes e seus dependentes;
- 5 – Analisar os resultados obtidos com a aplicação dos planos e programas de benefícios;
- 6 – Elaborar executar programas de atendimento familiar, com fins educativos;
- 7 – Programar e coordenar a execução de palestras educativas que atendam às necessidades de integração homem-empresa-comunidade;
- 8 – Selecionar, treinar e supervisionar os recursos humanos contratados para a realização das diversas atividades desenvolvidas;
- 9 – Estudar e propor a celebração de convênio com entidades que atuam no campo social, cultural e recreativo, visando obter serviços de caráter especial que atendam às necessidades do empregado e seus dependentes;
- 10 – Elaborar e executar programas de Serviço Social de grupo e de comunidade;
- 11 – Elaborar e executar programas de Educação Física e Esporte;
- 12 – Realizar programa de atendimento individual voltado para orientação aos participantes com problemas sócio-financeiros;
- 13 – Processar as atividades relativas ao Fundo de Assistência Médico-Social (FAMES);
- 14 – Elaborar e executar programa de credenciamento de firmas comerciais que ofereçam atendimento especial aos participantes;

15 – Realizar contatos com entidades congêneres, visando o aperfeiçoamento de métodos e processos aplicados no desenvolvimento dos trabalhos desenvolvidos;

16 – Executar e controlar as atividades de cadastro social.

## DIVISÃO DE BENEFÍCIOS ASSISTENCIAIS (1985 à 1996)

### Atribuições dos Assistentes Sociais:

- 1 – Participar do planejamento e da formulação da política de benefícios a ser desenvolvida junto aos participantes, com base em pesquisas sistemáticas de suas necessidades de natureza econômico-social;
- 2 – Analisar, sob o ponto de vista social, os resultados dos programas de benefícios;
- 3 – Executar atividades de apoio aos participantes e seus familiares, visando a solução dos problemas sociais apresentados;
- 4 – Orientar e instruir os participantes quanto aos programas e objetivos da Fundação Real Grandeza;
- 5 – Identificar os recursos disponíveis na comunidade com a finalidade de facilitar a sua utilização pelos participantes;
- 6 – Realizar estudos e propor medidas visando ao bem estar dos participantes e de seus dependentes;
- 7 – Prestar apoio aos demais órgãos na execução de seus programas de benefícios;
- 8 – Promover a divulgação dos programas de benefícios e dos procedimentos necessários a sua utilização;
- 9 – Propor normas e procedimentos visando ao aperfeiçoamento de suas atividades.

## ASSESSORIA DE PROGRAMAS ASSISTENCIAIS (a partir de 2001)

### Atribuições dos Assistentes Sociais:

- 1 – Elaborar, coordenar, executar e avaliar programas e projetos na área de recursos humanos visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos empregados;
- 2 – Prestar assessoria e consultoria as gerências de departamento referentes às relações de trabalho;
- 3 – Prestar assessoria à Superintendência de Recursos Humanos nas diversas áreas regionais da empresa;
- 4 – Esclarecer e orientar os empregados nas questões relacionadas a trabalho, família, planejamento orçamentário e benefícios;
- 5 – Detectar demandas oriundas de questões relacionadas ao Serviço Social;
- 6 – Planejar, desenvolver e coordenar o projeto de integração de estagiários e novos contratados;
- 7 – Promover, incentivar e acompanhar a participação dos empregados e dependentes nas atividades sócio-culturais e educativas;
- 8 – Selecionar recursos humanos especializados visando à realização de atividades sócio-culturais e educativas;
- 9 – Analisar fenômenos significativos observados na prática do Serviço Social (estudo social);
- 10 – Contactar com entidades públicas e particulares visando avaliar recursos institucionais existentes e propor a celebração de convênios;
- 11 – Emitir parecer quanto à implantação de serviços e benefícios no campo do bem-estar social;
- 12 – Organizar, elaborar e propor normas, regulamentos e formulários necessários a realização das atividades voltadas para a melhoria da qualidade de vida;
- 13 – Elaborar relatórios, correspondências, quadro estatísticos e comparativos necessários à documentação das atividades;
- 14 – Interpretar os serviços e benefícios da Empresa e Real Grandeza para os empregados e dependentes;
- 15 – Elaborar programa de assessoramento aos comitês da cidadania e escolas das diversas comunidades da empresa;

16 – Atuar como agente de Recursos Humanos absorvendo toda a demanda de assuntos relacionados à gestão de pessoas.