UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES

GESTÃO E TRABALHO NO SERVIÇO SOCIAL:
os processos de gestão no trabalho das/os assistentes sociais

FRANCA - SP
2023

GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES

GESTÃO E TRABALHO NO SERVIÇO SOCIAL:
os processos de gestão no trabalho das/os assistentes sociais

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social (PPGSS) da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, campus de Franca, para a obtenção do título de Doutora em Serviço Social.

Área de Concentração: Serviço Social: Trabalho e Sociedade.

Linha de pesquisa: Trabalho, Capitalismo e Processos Sociais.

Orientador (a): Prof.ª Dr.ª Maria José de Oliveira Lima

FRANCA - SP
2023

B465g

Benevides, Geis de Oliveira
Gestão e trabalho profissional no Serviço Social : os processos de gestão no trabalho da/o assistente social / Geis de Oliveira Benevides. -- Franca, 2023
493 p.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca
Orientadora: Maria José de Oliveira Lima

1. Serviço Social. 2. Gestão. 3. Trabalho profissional. 4. Gestão democrática e emancipadora. 5. Projeto Ético-Político. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES

GESTÃO E TRABALHO NO SERVIÇO SOCIAL:
os processos de gestão no trabalho das/os assistentes sociais

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social (PPGSS) da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, campus de Franca, para a obtenção do título de Doutora em Serviço Social.

Área de Concentração: Serviço Social: Trabalho e Sociedade. Linha de pesquisa: Trabalho, Capitalismo e Processos Sociais.

Banca Examinadora

Presidente:_____
Prof.ª Dr.ª Maria José de Oliveira Lima
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UNESP/Franca

1º Examinador:_____
Prof.ª Dr.ª Jane Cruz Prates
Escola de Humanidades – PUCRS/Porto Alegre

2º Examinador:_____
Prof.º Dr. º Ney Luiz Teixeira de Almeida
Faculdade de Serviço Social - UERJ/Rio de Janeiro

3º Examinador:_____
Prof.ª Dr.ª Cirlene Ap. Hilário da Silva Oliveira
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UNESP/Franca

4º Examinador:_____
Prof.ª Dra.ª Eliana Bolorino Canteiro Martins
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UNESP/Franca

Franca, 18 de dezembro de 2023.

Dedico este trabalho aos meus pais, Gesio e Vildete, exemplos de força e dedicação. Mesmo em um mundo de desigualdades, com baixa escolaridade e poucas oportunidades, ensinaram-me que a educação é o caminho para a mudança. Com palavras simples e questionamentos firmes diante das desigualdades vividas, contribuíram para a minha formação humana e para minha consciência de classe.

AGRADECIMENTOS

O processo de doutoramento não foi fácil. O percurso iniciado em 2019 foi marcado por muitos desafios: o cansaço de horas na estrada, as idas e vindas solitárias para Franca e as dificuldades de conciliar trabalho e estudo. Em 2020, a pandemia de COVID-19 eclodiu, exigindo distanciamento de familiares e amigos. Na pós-graduação, foi necessário aderir às atividades remotas e incorporar Tecnologias da Informação para a continuidade do processo de doutoramento. No trabalho, enfrentei embates político-ideológicos em defesa dos/as usuários/as e trabalhadores/as do SUAS, que resultaram em perseguição política e em uma mudança abrupta de ambiente de trabalho. No final de 2021, surgiram os primeiros sintomas de adoecimento físico e emocional, que me acompanharam, com maior ou menor intensidade, nos últimos dois anos. Em 2022 e 2023, devido ao meu adoecimento e a problemas de saúde de familiares próximos, foi necessário reorganizar o planejamento da pesquisa e a construção da tese.

A escrita da tese não foi tranquila. Muitas vezes, as leituras pareciam não fazer sentido, e o raciocínio e a coerência se perdiam com facilidade. Nesse contexto, as crises de ansiedade dificultaram o processo criativo. Houve várias ocasiões em que precisei recomeçar, pois o estudo foi interrompido por questões pessoais, familiares e profissionais. Em certos momentos, eu não me reconhecia no processo de escrita e frequentemente me perdia nas reflexões, dúvidas e inseguranças.

Alegra-me olhar para trás e ver cada obstáculo superado, perceber que fui capaz de reunir uma força inimaginável nos momentos de dificuldade, construir um caminho, chegar até o fim e realizar um sonho. No entanto, uma conquista dessa magnitude não se alcança sozinha; por isso, deixo aqui meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente, agradeço a Deus pela Providência Divina em minha vida. Nessa caminhada, muitas vezes minha fé foi frágil, mas Sua presença forte e misericordiosa esteve sempre comigo, guiando-me e protegendo-me nos momentos mais difíceis.

À professora Dr.ª Maria José de Oliveira Lima, agradeço pela oportunidade de convivência, pelos aprendizados e pela generosidade em compartilhar seu conhecimento científico. Sou grata pela dedicação, paciência e apoio incondicional. O último ano do doutorado foi especialmente difícil, e, sempre compreensiva, a professora me acolheu e sabiamente me direcionou nos momentos de incertezas, dúvidas e inseguranças.

Aos professores(as) do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social – PPGSS, agradeço a convivência e por suas valiosas contribuições para minha formação acadêmico-profissional. Agradeço também aos assessores da Seção Técnica de Pós-Graduação do PPGSS pela atenção e suporte ao longo dessa caminhada.

Ao grupo de pesquisa GESTA - Gestão Socioambiental e a Interface da Questão Social/UNESP – Franca, agradeço a convivência e as contribuições para meu amadurecimento intelectual, crítico e científico na área da pesquisa.

À minha família, agradeço pelo amor, pela compreensão diante das ausências e pelo apoio na busca pelo conhecimento. Aos meus pais, Gésio e Vildete, meus maiores exemplos de força, dedicação e perseverança; são e serão sempre meu maior exemplo de vitória. Ao meu irmão Jeam, mais conhecido como Kabeção, agradeço pelo amor fraterno, pelos aprendizados e pela ressignificação da amizade e do perdão. Aos meus sobrinhos, Arthur e Luiza, por me ensinarem uma nova forma de amar. Amores da minha vida, agradeço pelas "fofurices" e pela leveza e pureza que só as crianças têm. Agradeço também ao Nego, meu cachorro e amorzinho, companheiro de todas as horas: manhãs, tardes, noites e madrugadas de estudo.

Às minhas tias Sônia, Maria Odete, Simone e Vaguina, companheiras e amigas de toda a vida, agradeço pelo carinho e pela admiração que tanto acalentam meu coração, fazendo-me sentir uma pessoa muito amada. Agradeço, em especial, à minha tia Sônia, por sua presença forte, carinho e cuidados, especialmente por cuidar dos meus pais e do Nego nos momentos em que não pude estar presente. Aos meus avós, Valdemar e Diva, sou grata pelas orações, conselhos e pela presença firme. Agradeço também à minha prima Kalline pelo carinho e incentivo constantes.

Aos/Às queridos(as) amigos(as) inseparáveis Lucimara, Kleber, Ana Paula, Talita e Carlos Benatti, sou grata por fazer parte deste grupo tão plural e unido pelo amor fraternal. A busca pelo aprimoramento intelectual nos uniu e fortaleceu nossa amizade. Caminhamos juntos(as) na luta por uma sociedade justa e igualitária.

Às minhas queridíssimas amigas Lucimara, Fernanda, Luany e Áurea, agradeço a amizade sincera e incondicional. Vocês são as irmãs que a vida me presenteou.

À querida Andreza Fachina, companheira da turma do doutorado, com quem compartilhei os desafios e as conquistas desse percurso. Agradeço pela escuta, pelo acolhimento e pelo companheirismo. Você se tornou uma amiga para a vida toda.

À Denise Rack, coordenadora do curso de Serviço Social da Unilago, agradeço o apoio e incentivo ao longo desta caminhada.

Agradeço aos/às companheiros/as de trabalho da Secretaria Municipal de Assistência Social de São José do Rio Preto. Em especial, aos/às colegas do Departamento de Vigilância Socioassistencial, Liliani, Adriano e Ana, pelo apoio e acolhida nos dias mais difíceis. À Vanessa, coordenadora do Departamento, com quem compartilhei os desafios da pós-graduação, agradeço o apoio e compreensão.

Agradeço, de forma geral, a todas as pessoas que contribuíram e com quem compartilhei o processo de doutoramento.

"Muitas coisas são necessárias para mudar o mundo:

Raiva e tenacidade. Ciência e indignação.

A iniciativa rápida, a reflexão longa.

A paciência fria e a infinita perseverança.

A compreensão do caso particular e a

compreensão do conjunto.

Apenas as lições da realidade podem nos ensinar

como transformar a realidade."

Bertolt Brech

BENEVIDES, Geis de Oliveira. **Gestão e trabalho profissional no Serviço Social:** os processos de gestão no trabalho das/os assistentes sociais. 2023. 493 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2023.

RESUMO

O objeto de estudo desta investigação consiste na “apreensão dos/as assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano do trabalho profissional, na Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II”. A pesquisa tem como objetivo geral analisar, a “apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho profissional em organizações públicas-estatais, organizações privadas sem fins lucrativos e organizações privadas empresariais”. O objetivo norteador justifica-se, pois, a partir de estudos sobre a temática, gestão e Serviço Social, identificou-se que as/os assistentes sociais não apreendem a gestão como atividade inerente ao trabalho profissional, nos diversos espaços sócio-ocupacionais. Nessa direção, as/os profissionais, também não compreendem a gestão com finalidades democráticas e emancipadoras e sua relação com Projeto Ético-Político da profissão. A relevância do estudo fundamenta-se no fato de que a gestão se apresenta como matéria da formação e do trabalho profissional, porém ainda pouco estudada e debatida no Serviço Social. Assim, é importante a construção de conhecimento científico sobre a temática da gestão e Serviço Social, assim, contribuindo para desconstrução de resistências e dificuldades que interferem no reconhecimento e apropriação crítica-propositiva da gestão pela categoria de assistentes sociais. A investigação tem como referencial teórico-metodológico, o materialismo histórico-dialético como método de análise e interpretação da realidade. A pesquisa caracteriza-se pela perspectiva exploratória e abordagem qualitativa. O processo investigativo estrutura-se sobre a pesquisa bibliográfica e pesquisa empírica. Os resultados da pesquisa demonstram que as assistentes sociais entrevistadas identificam a gestão no cotidiano do trabalho profissional. No entanto, não compreendem a gestão como atividade inerente ao trabalho da/o assistente social, portanto, não apreendem *os processos de gestão* como atividades intrínsecos ao trabalho profissional, nos diferentes espaços sócio-ocupacionais. Fato que revela uma lacuna no processo de graduação das/os assistentes, sendo necessário que a formação profissional possibilite o ensino da gestão, alicerçado nas dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa do Serviço Social. Contribuindo, dessa forma, para que as/os assistentes sociais reconheçam e apropriem da gestão na sua totalidade.

Palavras-chave: Gestão. Serviço Social. Trabalho profissional. Gestão democrática e emancipadora. Projeto Ético-Político

BENEVIDES, Geis de Oliveira. **Management and professional work in Social Services:** management processes in the work of social workers. 2023. 493 s. Thesis (Doctorate in Social Work) - Faculty of Humanities and Social Sciences, Paulista State University “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2023

ABSTRACT

The object of study of this investigation consists of “social workers’ understanding of management processes in their daily professional work, at the Microregional of São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II”. The general objective of the research is to analyze “social workers’ understanding of management processes in their daily professional work in public-state organizations, private non-profit organizations and private business organizations”. The guiding objective is justified, therefore, based on studies on the subject, management and Social Work, it was identified that social workers do not understand management as an activity inherent to professional work, in the different socio-occupational spaces. In this sense, professionals also do not understand management with democratic and emancipatory purposes and its relationship with the profession's Ethical-Political Project. The relevance of the study is based on the fact that management presents itself as a subject of training and professional work but is still little studied and debated in Social Work. Therefore, it is important to build scientific knowledge about management and Social Work, thus contributing to the deconstruction of resistance and difficulties that interfere with the recognition and critical-propositional appropriation of management by the category of social workers. The investigation uses historical-dialectical materialism as a theoretical-methodological framework as a method of analysis and interpretation of reality. The research is characterized by an exploratory perspective and qualitative approach. The investigative process is structured around bibliographical research and empirical research. The research results demonstrate that social workers have a certain understanding of the presence of management in professional work. However, they do not understand management as an activity inherent to the social worker's work, therefore, they do not understand management processes as activities intrinsic to professional work, in different socio-occupational spaces. This fact reveals a gap in the graduation process for assistants, requiring professional training to enable the teaching of management, based on the theoretical-methodological, ethical-political and technical-operational dimensions of Social Service. In this way, contributing to social workers recognizing and taking ownership of management in its entirety.

Keywords: Management. Social Service. Professional work. Democratic and emancipatory management. Ethical-Political Project.

BENEVIDES, Geis de Oliveira. **Gestión y trabajo profesional en el Servicio Social:** los procesos de gestión en el trabajo de asistentes sociales. 2023. 493 h. Tesis (Doctorado en Trabajo Social) - Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Estatal Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2023.

RESUMEN

El objeto de estudio de esta investigación consiste en la “aprehensión de los asistentes sociales sobre los procesos de gestión en el cotidiano del trabajo profesional en la Microrregión de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II”. La pesquisa tiene como objetivo general analizar la ‘aprehensión de las asistentes sociales sobre los procesos de gestión en el cotidiano de trabajo profesional en organizaciones públicas estatales, organizaciones privadas sin fines de lucro y organizaciones privadas empresariales”. El objetivo rector se justifica pues, a partir de los estudios sobre el tema gestión y Servicio Social, se identificó que los asistentes sociales no aprehenden la gestión como actividad inherente al trabajo profesional en los diferentes espacios socio ocupacionales. En esta dirección, los trabajadores tampoco comprenden la gestión con finalidades democráticas y emancipadoras, y su relación con el Proyecto Ético Político de la profesión. La relevancia del estudio se fundamenta en el hecho de que la gestión se presenta como materia de formación y del trabajo profesional, pero todavía poco estudiada y debatida en el Servicio Social. Así, es importante la construcción de conocimiento científico acerca de la temática de la gestión y Servicio Social, contribuyendo así para la desconstrucción de resistencias y dificultades que interfieren en el reconocimiento y apropiación crítica y propositiva de la gestión por la categoría de los asistentes sociales. La investigación tiene como referencia teórica y metodológica el materialismo histórico y dialéctico como método de análisis e interpretación de la realidad. La pesquisa se caracteriza por la perspectiva exploratoria y enfoque cualitativo. El proceso investigativo se estructura sobre la pesquisa bibliográfica y la pesquisa empírica. Los resultados de la pesquisa enseñan que las asistentes sociales presentan cierta comprensión acerca de la presencia de la gestión en el trabajo profesional. Sin embargo, no comprenden la gestión como actividad inherente al trabajo del asistente social, por lo tanto, no perciben los procesos de gestión como actividades intrínsecas al trabajo profesional en los diferentes espacios socio ocupacionales. Este hecho revela una laguna en el proceso de formación de asistentes sociales, así se hace necesario que la formación profesional posibilite la enseñanza de la gestión, fundamentada en las dimensiones teórico metodológica, ético política y técnico operativa del Servicio Social. Contribuyendo, de esa forma, para que los asistentes sociales reconozcan y se apropien de la gestión en su totalidad.

Palabras clave: Gestión. Servicio Social. Trabajo profesional. Gestión democrática y emancipadora. Proyecto Ético Político.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização e composição das regionais da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social - ABEPSS 32

Figura 2- Regiões Administrativas do estado de São Paulo e a Microrregional de São José do Rio Preto - ABEPSS Sul II em 2015-2017 33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Identificação e perfil dos sujeitos participantes da pesquisa 364

Quadro 2 - Espaços sócio-ocupacionais e atuação profissional 366

Quadro 3 - Formação profissional e formação continuada 371

LISTA DE SIGLAS

ABEPSS	Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CFESS	Conselho Federal de Serviço Social
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CRAS	Centro de Referência da Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado da Assistência Social
CRESS	Conselho Regional de Serviço Social
DCs	Diretrizes Curriculares
EaD	Ensino a Distância
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PAEFI	Serviço de Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos
PAIF	Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família
PEA	População Economicamente Ativa
PEP	Projeto Ético - Político
PNAS	Política Nacional de Assistência Social
PPGSS	Programa de Pós-Graduação em Serviço Social
PPP	Projeto Político Pedagógico
PSB	Proteção Social Básica
PSE	Proteção Social Especial de Média Complexidade
SCFV	Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos
SEMAS	Secretaria Municipal de Assistência Social
SPSBD	Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SUS	Sistema Único de Saúde
UFA	Unidade de Formação Acadêmica
UnB	Universidade de Brasília
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNIFEB	Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos
UNILAGO	União das Faculdades dos Grandes Lago

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....17

CAPÍTULO 1 – CONSTRUÇÃO HISTÓRICA, TEÓRICA E METODOLÓGICA DA GESTÃO ENQUANTO PRÁXIS HUMANA..... 46
1.1 Origens ontológicas da gestão: atividade teleológica e práxis criadora.....47
1.1.2 A gestão enquanto atividade teleológica e práxis criadora.....65
1.2 A gestão sob a racionalidade capitalista: controle sobre o processo de trabalho e instrumento de dominação da burguesia.....80
1.3 A racionalização do pensamento administrativo moderno e a gestão na Ciência da Administração.....126
1.4 A gestão entre a racionalidade crítica e instrumental: mediações necessárias para gestão democrática..... 165

CAPÍTULO 2 – AS ORGANIZAÇÕES, BUROCRACIA E GESTÃO DO ESTADO CONTEMPORÂNEO.....192
2.1 Conceituação e reflexões sobre as organizações e instituições.....193
2.2 A burocracia e a sociedade capitalista..... 215
2.3 A gestão do Estado capitalista..... 250

CAPÍTULO 3 – TRABALHO E COTIDIANO PROFISSIONAL DA/O ASSISTENTE SOCIAL.....287
3.1 Trabalho profissional na contemporaneidade: cotidiano e desafios.....288
3.2 As dimensões do trabalho profissional: conhecimento crítico, compromisso ético-político e competência técnico-operacional..... 306
3.3 Os espaços sócio-ocupacionais do/a assistente social: espaço de trabalho e de resistência.....332

CAPÍTULO 4 – OS PROCESSOS DE GESTÃO NO TRABALHO DAS/OS ASSISTENTES SOCIAIS.....363

4.1 Apresentação e caracterização das assistentes sociais participantes da pesquisa.....364
4.2 Espaços sócio-ocupacionais e atuação profissional das assistentes sociais..... 365
4.3 Formação profissional e formação continuada das assistentes sociais 370
4.3.1 A apreensão da disciplina de gestão no período de graduação das assistentes sociais.....377
4.4. A gestão no cotidiano profissional: apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho.....388
4.4.1 A apreensão do processo de gestão do trabalho profissional.....390

4.4.2 A apreensão do processo de gestão no trabalho profissional.....417
4.4.3 A gestão democrática emancipadora e Projeto Ético-Político do Serviço Social.....444

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....464

REFERÊNCIAS.....473

APÊNDICES.....490

ANEXOS..... 492

INTRODUÇÃO

Construir esta pesquisa foi desafiador, pois a trajetória iniciada em 2019 foi atravessada por muitos desafios, incluindo a pandemia de Covid-19, fato que exigiu o repensar das atividades acadêmicas e o desenvolvimento da pesquisa teórica e empírica. Nesse ínterim, por diferentes motivações, o planejamento inicial precisou ser reorganizado, com vistas a assegurar um percurso investigativo comprometido com a construção do conhecimento científico sobre a temática “gestão e trabalho profissional".

Esta investigação se propôs a refletir sobre as manifestações do objeto de estudo, “a apreensão dos/as assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano do trabalho profissional, na Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II”, na realidade dinâmica e contraditória. Para tanto, buscou-se apreendê-lo em suas categorias mais simples e gerais da totalidade, por meio de sucessivas aproximações.

O interesse pelo tema iniciou-se nos anos de 2011-2013 e, desde então, o estudo da temática vem acompanhando a trajetória acadêmica e profissional da pesquisadora. A aproximação com a temática ocorreu já no início do processo de formação continuada, por meio da pós-graduação l*ato sensu* “Especialização em Gestão Social Sustentável", pelo Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos (UNIFEB/Barretos), no período de 2011-2013. Os resultados dessa pesquisa bibliográfica, desenvolvida à época, demonstraram que pouco se estudava sobre a atividade administrativa e a gestão no Serviço Social. Foi identificado que as produções teóricas abordaram temáticas relacionadas à gestão pública, gestão de políticas públicas, gestão de projetos sociais, a/o assistente social no exercício de funções de direção de políticas públicas e espaços socioinstitucionais, o desenvolvimento das funções gerenciais (planejamento, direção, controle e avaliação) na perspectiva institucional.

A partir desses dados e da vivência do trabalho profissional no âmbito da política de assistência social, participação em grupos de estudos e pesquisas, produções teóricas e acadêmicas, reflexões e debates no decorrer da formação continuada, chegou-se à conclusão de que a gestão é uma atividade inerente ao trabalho da/o assistente social. A gestão consiste em uma atividade exclusivamente humana, pois somente o ser social tem a capacidade de idealizar, desenvolver e atribuir finalidades ao processo administrativo. A gestão apresenta-se como atividade

vinculada ao trabalho; assim, está presente no processo de trabalho desenvolvido pelo ser humano, para transformar o meio em que vive e assegurar a subsistência individual e coletiva.

Diante dessas reflexões verificou-se quatro importantes aspectos para a compreensão da gestão no Serviço Social. Primeiro, a/o assistente social no desenvolvimento das atividades profissionais, consciente ou inconscientemente, realiza um processo de gestão do próprio trabalho. A realização do trabalho profissional exige organização, planejamento, direção, controle e avaliação das ações e das atividades desenvolvidas, independentemente de se a/o assistente social exerce uma função de direção no espaço sócio-ocupacional ou de uma política pública, pois realiza a gestão do seu próprio trabalho. Esse profissional estabelece um processo de gestão do trabalho, na medida em que, para desenvolver as atividades profissionais, articula meios e fins; isto é, utiliza recursos e instrumentos para alcançar objetivos profissionais e institucionais.

O segundo aspecto consiste no fato de que, sendo uma atividade inerente ao trabalho e às organizações, a gestão é concebida como elemento determinante para a organização e o desenvolvimento do processo de trabalho das instituições. Para as instituições alcançarem seus objetivos organizacionais é estabelecido o processo administrativo institucional. Desse modo, independentemente da vontade profissional, a gestão manifesta-se no espaço socioinstitucional e conduz o processo de trabalho coletivo para a realização dos objetivos organizacionais. E sendo um/a trabalhador/a especializado e inscrito na divisão sociotécnica do trabalho, a/o assistente social, compõe o conjunto do trabalho coletivo e participa dos processos de trabalho dos espaços socioinstitucionais. Portanto, a/o profissional participa do processo administrativo da instituição empregadora, atuando em diferentes áreas, setores e departamentos, nos quais atende às requisições, por meio do desenvolvimento das atribuições e competências profissionais.

O terceiro aspecto abarca a gestão como competência e atribuição, prevista na Lei de Regulamentação da Profissão (Lei n. 8.662/1993), no Código de Ética da/o Assistente Social e reconhecida como matéria da formação e do trabalho profissional nas Diretrizes Curriculares da ABEPSS (1996). Dessa forma consolida-se como área de conhecimento da/o assistente social e compõe o conjunto de requisições profissionais. Já o quarto aspecto está relacionado às finalidades da atividade

administrativa no trabalho profissional. No Serviço Social, a gestão deve fundamentar-se na perspectiva democrática e emancipadora, sendo, por conseguinte, orientada pela dimensão ético-finalística definida pelo Projeto Ético-Político da profissão. A gestão democrática e emancipadora, segundo Souza Filho e Gurgel (2016), tem como finalidade contribuir para o acesso, ampliação e universalização dos direitos civis, políticos e sociais da classe trabalhadora.

Em continuidade à busca de respostas às indagações e contrariedades em relação às questões da gestão no Serviço Social, constatou-se que a formação profissional é um determinante para a apreensão, reconhecimento e apropriação da gestão pela/o assistente social. Nesse sentido, surgiu a seguinte pergunta: “quais fatores ou elementos curriculares que podem influenciar no reconhecimento e na apropriação da gestão durante o processo de formação profissional?”. Afinal, é o processo de formação profissional que deve garantir fundamentação teórico-metodológico, ético-política e técnico-operativa necessária para possibilitar a construção de competências e habilidades profissionais. Nessa direção, também deve contribuir para a compreensão crítico-propositiva da gestão e das formas como a atividade administrativa se apresenta no trabalho da/o assistente social. Assim, a pesquisa de mestrado buscou compreender como o processo de formação contribui com o entendimento, reconhecimento e apropriação da gestão no período da graduação.

A investigação partiu do pressuposto de que a resistência em reconhecer a gestão no Serviço Social, está relacionada à forma e a perspectiva com que os conteúdos programáticos da disciplina de gestão são desenvolvidos no período da graduação. Sendo fatores que influenciam na compreensão da gestão e suas finalidades no trabalho profissional. A pesquisa abrangeu docentes e discentes das Unidades de Formação Acadêmica (UFAs) situadas na Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II. Os resultados da pesquisa indicaram que o processo de formação profissional se consolida como importante etapa para a fundamentação das bases teórico-práticas, bem como para o entendimento, reconhecimento e apropriação da gestão pelos/as discentes. A organização e direcionamento dos conteúdos curriculares e, principalmente, à perspectiva atribuída pelos docentes para disciplina de gestão, consolida-se como fator determinante para a compreensão da atividade administrativa, de suas possibilidades e finalidades no Serviço Social.

Uma questão importante identificada foi a resistência em reconhecer a gestão como matéria da formação e do trabalho no Serviço Social, em razão da questão ideológica. Isso porque há um entendimento de que a gestão/administração está relacionada às relações de exploração e dominação do capitalismo. Portanto, não cabe ao assistente social o domínio desta atividade humana, uma vez que os fundamentos da gestão/administração se contrapõem aos objetivos do trabalho profissional. Outro fato importante destacado pela pesquisa foi que as compreensões apreendidas, tanto por docentes quanto de discentes, apresentam-se de forma fragmentada e não abrangem uma perspectiva de totalidade da gestão no Serviço Social. A gestão deve se apresentar de forma transversal no trabalho profissional e, para isso, é necessário que o ensino da gestão também seja transversal no processo de graduação. De forma a proporcionar a apreensão da gestão na sua totalidade, possibilitando a compreensão da gestão como atividade inerente ao trabalho da/o assistente social, presente no cotidiano de trabalho desse profissional, nos diferentes espaços sócio-ocupacionais.

A partir dos resultados da pesquisa de mestrado, surgiram novos questionamentos que subsidiaram o desenvolvimento da pesquisa no doutorado. Considerando que a atividade administrativa é apreendida de forma fragmentada e seccionada, a partir das especificidades dos conteúdos trabalhados na disciplina de gestão na formação profissional, esses fatores podem levar à incompreensão e à resistência em reconhecer a gestão como matéria do trabalho profissional. Resultando em entendimentos equivocados e não coerentes com as possibilidades e finalidades da gestão no trabalho da/o assistente social. Assim, surgiu a seguinte questão: Como esses profissionais conseguem apreender a gestão no seu cotidiano de trabalho?

Referente à compreensão da gestão na sua totalidade no trabalho da/o assistente social, esta é constituída pelos processos de *gestão do trabalho* e *gestão no trabalho profissional*. A *gestão do trabalho* da/o assistente social afirma-se no entendimento de que a gestão é uma atividade teleológica, portanto apresenta-se na capacidade profissional de pensar, racionalizar, organizar, realizar e atribuir intencionalidade ao seu trabalho, estabelecendo, assim, um *processo de gestão do trabalho*.

Já a *gestão no trabalho profissional* parte do entendimento de que, sendo uma atividade exclusivamente humana e inerente ao trabalho, a gestão está presente nas

organizações (instituições) empregadoras. Ela conduz a operacionalização do processo de trabalho, organiza os recursos (materiais e intelectuais) e o esforço humano coletivo para a realização dos objetivos organizacionais. Assim, independentemente da vontade e da intencionalidade do profissional, a gestão está presente nos diferentes espaços sócio-ocupacionais.

Ainda, no contexto da *gestão no trabalho profissional*, a/o assistente social participa do trabalho coletivo, inscrito no processo de trabalho institucional, atende às requisições profissionais, operacionaliza funções gerenciais e ocupa espaços diversos de direção e coordenação, vivenciando *processos de gestão no trabalho.* É no âmbito *da gestão no trabalho* que a/o assistente social responde às requisições profissionais, realizando as atribuições e competências previstas na Lei de Regulamentação da profissão (Lei n.8.662/1993), no Código de Ética da/o Assistente Social (1993) e nas Diretrizes Curriculares da ABEPSS/1996. Os documentos políticos-legais do Serviço Social trazem a *gestão enquanto competência e atribuição profissional.*

E, por fim, sendo a gestão uma atividade humana, ela é estabelecida e orientada por intenções, isto é, a teleologia que determina os fins a serem alcançados. Portanto, os processos de gestão podem ter uma finalidade democrática e emancipadora, isenta dos determinantes da administração capitalista. No Serviço Social, as finalidades do trabalho da/o assistente social devem ser orientadas pelos princípios e valores expressos no projeto profissional, que tem como objetivo contribuir com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Assim, é estabelecida uma intrínseca relação entre *a gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político*, cuja objetividade e finalidade são os interesses coletivos da classe trabalhadora.

No entanto, devido às fragilidades e limitações identificadas no processo de graduação, as/os assistentes sociais não compreendem a gestão como atividade inerente ao trabalho profissional e, consequentemente, não apreendem a atividade administrativa nas perspectivas da gestão do trabalho (gestão do próprio trabalho) assim como, também, não apreende a gestão no trabalho profissional (a gestão presente no espaço socioinstitucional). As duas perspectivas são inerentes ao trabalho profissional, mas, por não compreender a atividade administrativa, de forma propositiva, as/os assistentes sociais não aprendem *a gestão do trabalho* e *gestão no*

trabalho profissional na sua totalidade. Fato que corrobora para que esses profissionais aprendam somente os elementos da gestão como atividade institucional e alheios à realização do trabalho profissional nos espaços sócio-ocupacionais.

Com base nessas considerações e constatações, identificou-se a importância de investigar se as/os assistentes sociais apreendem a gestão d*o trabalho e gestão no trabalho no cotidiano profissional.* Considerando que o processo de formação profissional é determinante para compreensão, reconhecimento e apropriação da gestão, visto que a forma e/ou perspectiva com que as/os estudantes aprendem e entendem a gestão consubstanciam sua base de entendimento acerca da atividade administrativa no âmbito do trabalho profissional e organizacional.

Esta investigação tem como temática central a "gestão e trabalho profissional", pois a perspectiva é o estudo da gestão no cotidiano do trabalho das/os assistentes sociais nos diferentes espaços sócio-ocupacionais. O objetivo geral da pesquisa consiste em "analisar a apreensão das/os assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho profissional em organizações públicas-estatais, organizações privadas sem fins lucrativos e organizações privadas empresariais". A importância de se analisar a apreensão das/os assistentes sobre os processos de gestão em organizações do setor público-estatal, privado sem fins lucrativos e privadas, parte do entendimento de que é preciso abranger diferentes espaços socioinstitucionais, com vistas a compreender os aspectos comuns e especificidades das percepções apresentadas acerca da atividade administrativa no cotidiano do trabalho profissional.

Para que o objetivo norteador da investigação pudesse ser alcançado, foi estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) Compreender a atividade administrativa em seus elementos mais simples e gerais que, ontologicamente, subsidiam a concepção de gestão como atividade teleológica, inerente ao processo de trabalho e determinante para a fundamentação do conceito de gestão democrática e emancipadora; (ii) Compreender a dinâmica das organizações na sociedade capitalista, como uma estrutura burocrática, nas quais se realizam os processos de gestão e o trabalho profissional; (iii) Refletir sobre os fundamentos teórico-metodológicos que subsidiam os conceitos e perspectivas de gestão na atualidade; (iv) Estudar a gestão enquanto atribuição e competência do trabalho profissional presentes nos diferentes espaços sócio-ocupacionais; (v) Analisar o entendimento

das/os assistentes sociais sobre as funções gerenciais no trabalho profissional e no contexto organizacional; (vi) compreender como os assistentes identificam os processos de gestão no cotidiano profissional; (vii) Apreender a percepção das/os assistentes sociais sobre gestão democrática e emancipadora e sua relação com o Projeto Ético-Político do Serviço Social.

Esta pesquisa de doutorado partiu do pressuposto de que, embora a gestão consolide-se como atividade inerente ao trabalho da/o assistente social, grande parte dos/as profissionais não compreende a gestão como um processo intrínseco ao seu trabalho. Concebem a gestão enquanto função ou competência que está relacionada aos processos macroinstitucionais, e não como atividade que também está intimamente relacionada ao seu trabalho, seja ela, na dimensão do processo de trabalho institucional ou na dimensão do trabalho profissional. Este entendimento parte da seguinte consideração: de uma forma geral, observa-se que os profissionais que apreendem a gestão no cotidiano de trabalho, mesmo que de forma generalista, compreendem essa atividade somente no âmbito técnico, prevalecendo a percepção da gestão como um conjunto de técnicas burocráticas da instituição, isto é, relacionada à burocracia institucional que reflete negativamente no seu trabalho e no todo organizacional. Não compreendem a amplitude da gestão enquanto atividade exclusivamente humana, portanto inerente a qualquer forma de trabalho e a profissão, não se resumindo somente ao conjunto de técnicas burocráticas e gerenciais próprias da dinâmica institucional capitalista.

A metodologia da pesquisa

Esta pesquisa buscou, de forma sistemática e rigorosa, a apreensão e interpretação do objeto estudado. Para o seu desenvolvimento, visando assegurar explicações fundamentadas no conhecimento científico, determinou-se o caminho a ser percorrido pela investigação. Esse caminho, a ciência denomina de metodologia, conforme Minayo (2016, p. 14), a metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”, contempla a teoria da abordagem, os instrumentais de operacionalização do conhecimento e a criatividade do pesquisador. A metodologia abrange “as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos da realidade” (Minayo, 2016, p. 14).

Demo (2009, p. 13), destaca que as ciências humanas requisitam a utilização de uma metodologia específica, uma vez que os fenômenos humanos e sociais possuem “componentes irredutíveis às características da realidade exata e natural”. Dadas as particularidades dessa área do conhecimento, a metodologia da pesquisa nas ciências humanas e sociais deve partir do entendimento que investigação não se realiza de forma isolada e o objeto de estudo é dinâmico e socialmente determinado. Sendo imprescindível compreendê-los nas inter-relações com contextos sociais vigentes na perspectiva histórica de sociabilidade e totalidade.

Nessa direção, o referencial teórico-metodológico que orienta e posiciona as análises desta investigação, em face do objeto de estudo e sua inserção no universo, é o materialismo histórico-dialético, fundado na Teoria Social Crítica de Karl Marx. Conforme expressa Netto (2011, p. 22, grifos do autor), o materialismo histórico-dialético é “*o método de pesquisa que propicia o conhecimento teórico, partindo da aparência, e visa alcançar a essência do objeto”.*

O método crítico-dialético orientou todas as etapas da pesquisa bibliográfica e atividades da investigação empírica, na forma de preocupação constante de ir além das aparências, visando compreender o objeto de estudo na sua essência. Desse modo, a investigação buscou compreender as verdadeiras causas da não apreensão dos processos de gestão pelas/os assistentes sociais no cotidiano profissional.

As sucessivas aproximações ao objeto de estudo permitiram a apreensão e compreensão das categorias teóricas e empíricas da pesquisa: gestão; trabalho profissional; gestão democrática e emancipadora. As categorias teóricas e empíricas da investigação possibilitaram a análise das formas de ser do objeto de estudo na sua processualidade, historicidade, complexidade e contradição. Nessa direção, o método crítico-dialético subsidiou a construção das mediações necessárias para a análise da apreensão das/os assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho profissional, nas suas determinações universais e particulares.

A investigação caracterizou-se pela perspectiva exploratória, pois, no seu desenvolvimento, assegurou-se a apreensão dos determinantes gerais e a construção histórica do objeto estudado. A perspectiva exploratória tem “como objetivo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 1999, p. 43). Dessa forma, contribuiu para a exploração das categorias teóricas: gestão; as organizações; burocracia; trabalho profissional; espaços sócio-

ocupacionais; gestão democrática e emancipadora; e Projeto Ético-Político, viabilizando o desenvolvimento do objetivo geral e específico desta investigação. A pesquisa exploratória também contribuiu para a realização do estudo empírico, uma vez que, em suas determinações, constitui-se “como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados apresentados pelos entrevistados”.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2016, p. 16), a abordagem de pesquisa qualitativa nas Ciências Sociais responde a questões particulares e subjetivas, pois trata diretamente do mundo dos significados. A abordagem qualitativa apresenta-se nas análises e interpretações, pois buscou-se compreender as questões subjetivas e abstratas dos significados, valores e relações humanas que circunscrevem as concepções e percepções das/os assistentes sociais sobre a os processos de gestão no trabalho nos diversos espaços socioinstitucionais. O entendimento e reconhecimento da gestão no cotidiano de trabalho se dá a partir da experiência singular de cada participante, sendo assim, o entendimento parte da forma de como a/o assistente social compreende e se relaciona com a gestão no desenvolvimento das atividades profissionais nos espaços de trabalho.

Esta pesquisa foi realizada a partir do desenvolvimento do estudo teórico e de campo. A pesquisa teórica foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, na qual buscou-se aprofundar os referenciais teóricos da investigação e fundamentar as matrizes teóricas e empíricas apreendidas no objeto de estudo. Assim, os aspectos epistemológicos deram-se por meio do conhecimento das Ciências Humanas e Sociais e pela episteme do Serviço Social. Através do saber teórico-metodológico da profissão, o referencial teórico compreendeu produções teóricas provenientes do Serviço Social, Administração, Sociologia, Filosofia e outras áreas do conhecimento que compõem as Ciências Humanas e Sociais. O diálogo com autores de diferentes áreas do conhecimento contribuiu para a fundamentação das categorias teóricas do objeto de estudo.

Para fundamentar as origens ontológicas da gestão, recorreu-se a Marx (2013) e Lukács (2013). Os autores subsidiaram a discussão sobre o trabalho como elemento mediador da relação entre o ser humano e a natureza, apresentando-o como atividade determinante na constituição do ser social. Ainda nessa direção, utilizou-se Sánchez Vázquez (2011) para refletir sobre a práxis e a consciência da práxis, subsidiando a

relação dialética entre ação e reflexão e a constituição da práxis criadora na transformação da realidade social e natural.

A conceituação da gestão como atividade teleológica e práxis criadora fundamenta-se no referencial teórico de Vitor Paro (2012). O autor baseia a administração em seus elementos mais simples e gerais, definindo-a independentemente do contexto histórico e da sociedade em vigor. Paro (2012), apresenta as mediações teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa necessárias para a compreensão da gestão na perspectiva democrática e emancipadora. Já para entender a gestão na perspectiva administrativa, foram utilizados autores da área de Administração, como Maximiano (2000), Chiavenato (1999), Silva (2008) e Gurgel e Rodriguez (2016). A literatura buscou apresentar, de forma sucinta e objetiva, as “Teorias da Administração”, também conhecidas como teorias organizacionais. Para a construção teórica sobre a racionalização do pensamento administrativo burguês, a pesquisa bibliográfica fundamentou-se nas contribuições de autores como Souza Filho e Gurgel (2016), Braverman (1977) e Paro (2012). Esses autores contribuíram para um referencial teórico crítico sobre as origens da gerência capitalista, administração científica e administração flexível. Souza Filho e Gurgel (2016), juntamente com Paro (2012), fundamentaram a reflexão sobre a racionalidade crítica e instrumental da gestão, subsidiando o alicerçamento teórico-metodológico da atividade administrativa na gestão democrática e emancipadora.

Para a conceituação das organizações e instituições, recorreu-se ao referencial teórico da área da Sociologia, utilizando autores como Amitai Etzioni (1974) e Dias (2012), que contribuíram para a compreensão das organizações modernas e a sociologia das organizações. Nessa etapa, a reflexão também incluiu autores da área de Administração, como Motta e Bresser-Pereira (2004), Chiavenato (1999) e Maximiano (1997), a fim de fundamentar a relação entre gestão e organizações. Na fundamentação da relação entre organizações e instituições, foram utilizados autores do Serviço Social, como Lima (2007) e Faleiros (2015), abordando criticamente essa relação na sociedade capitalista. A pesquisa bibliográfica também buscou compreender o fenômeno burocrático na sociedade de classes. Inicialmente, a reflexão baseou-se em Max Weber, *Economia e Sociedade*, vol. I (2015) e vol. II (1999), para apresentar a burocracia como tipo ideal, alicerçada na racionalidade formal-legal. Para uma análise crítica da perspectiva weberiana, a pesquisa trouxe as

contribuições de Souza Filho e Gurgel (2016), que apontam a verdadeira funcionalidade e finalidade da burocracia na sociedade capitalista. Além disso, sobre a temática da burocracia, Motta e Bresser-Pereira (2004) contribuem para a reflexão acerca da estrutura burocrática que se expressa socialmente na organização e administração burocrática.

Na fundamentação crítica sobre a gestão do Estado capitalista, recorreu-se a importantes autores. Na conceituação do Estado moderno e da sociedade capitalista, destacam-se Hegel (1997), Marx e Engels (1997) e Souza Filho (2013). A partir da perspectiva de Weber (2015), é ressaltado o papel da burocracia na organização, estruturação e operacionalização das ações do Estado moderno e contemporâneo. A argumentação crítico-dialética sobre a institucionalização da burocracia estatal tem como referência Souza Filho (2013) e Souza Filho e Gurgel (2016). A fundamentação da gestão do Estado contemporâneo e os desdobramentos do gerencialismo na esfera pública estatal estão alicerçados nas contribuições de Souza Filho (2013) e Souza Filho e Gurgel (2016).

A fundamentação da trajetória histórica do Serviço Social, do trabalho profissional, das dimensões do trabalho profissional e dos espaços sócio-ocupacionais do/a assistente social foi desenvolvida a partir das contribuições de importantes autores. Recorreu-se a Iamamoto e Carvalho (2014) e Netto (2011) para abordar o surgimento e a institucionalização do Serviço Social no Brasil. Iamamoto (2014) e Iamamoto (2015a) fundamentam a discussão sobre a compreensão do Serviço Social como uma especialização do coletivo, inserida na divisão sociotécnica e participante dos processos de trabalho na sociedade capitalista.

No que se refere à fundamentação das dimensões do trabalho do/a assistente social, recorreu-se a Barroco (2009), Barroco e Terra (2012) e Netto (1999) para a reflexão sobre a dimensão ético-política do Serviço Social. Na sequência da discussão, Santos (2013), Iamamoto (2015a) e Lewgoy (2010) fundamentam a reflexão sobre a importância da dimensão teórico-metodológica no cotidiano do trabalho profissional. Nessa direção, Lewgoy (2010), Guerra (2011) e Santos (2013) alicerçam a reflexão sobre a dimensão técnico-operativa e a instrumentalidade do Serviço Social. O referencial teórico de Giaqueto (2015), Abreu (2009) e Elias e Oliveira (2008) contribui para o desenvolvimento da dimensão educativa do trabalho profissional. Por fim, a discussão sobre os espaços sócio-ocupacionais do assistente

social é iniciada com Iamamoto (2015b) e Iamamoto (2009). Para a contextualização e problematização acerca dos espaços de trabalho no setor público-estatal, foram utilizados Raichelis (2009), CFESS (2022), Boschetti e Teixeira (2019) e Behring (2019). Quanto ao setor privado sem fins lucrativos e ao setor privado mercantil, as contribuições são provenientes de trabalhos de Andrade (2015), Alencar (2009), CFESS (2022), Cosac (2005, p. 237), Amaral e Cesar (2009) e Cesar (2022, p. 112).

O segundo momento da pesquisa compreende o estudo de campo, que se constitui no recorte empírico da construção teórica elaborada. Nas palavras de Minayo (2016, p. 57), a pesquisa de campo "consiste no recorte espacial que diz respeito à área de abrangência, em termos empíricos, do recorte teórico correspondente ao objeto da investigação".

O percurso metodológico da pesquisa empírica

Marx concebeu a teoria como uma modalidade peculiar dentre as diferentes formas de conhecimento e dadas as suas especificidades, consideradas essencialmente ontológicas, o conhecimento teórico se constitui no conhecimento do objeto – *"de sua estrutura e dinâmica – tal como ele é em si mesmo*, na sua existência real e efetiva", processo esse que ocorre independentemente das concepções e representações do pesquisador/a. Portanto, a teoria *consiste "na reprodução ideal do movimento real do objeto pelo sujeito que pesquisa:* pela teoria, o sujeito reproduz em seu pensamento a estrutura e dinâmica do objeto de pesquisa" (Netto, 2011, p. 20-21, grifos do autor). Portanto, é preciso transcender o imediato, o aparente, e buscar a essência do objeto e suas manifestações em determinada realidade.

Nessa direção, a investigação buscou ir além da aparência fenomênica, imediata e empírica do objeto de estudo para alcançar a sua essência. Esse processo ocorreu por meio de sucessivas aproximações das formas de ser ou modos de existência do objeto, das determinações das categorias presentes no movimento do real, na sua processualidade, inserido na realidade dinâmica, complexa e contraditória, em permanente relação dialética.

O objeto de estudo desta investigação consiste "na apreensão dos/as assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano do trabalho profissional, atuantes na Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II". A investigação deu continuidade à pesquisa desenvolvida no período de realização do curso de

mestrado acadêmico (2015-2017), cujo objetivo buscou compreender a gestão no processo de formação profissional nas Unidades de Formação Acadêmica em Serviço Social da Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II. Por essa razão, manteve-se o mesmo cenário de investigação.

Os resultados da pesquisa de mestrado demonstraram que o processo de formação profissional é determinante para a fundamentação da gestão no Serviço Social, influenciando, assim, na apreensão, no reconhecimento e na apropriação da gestão no cotidiano do trabalho do assistente social. Dessa forma, observou-se a importância de se preservar o universo da pesquisa para apreender o objeto de estudo em sua construção histórica, na Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II. Parte-se da compreensão de que a influência do processo de formação profissional determina o reconhecimento e apropriação da gestão, pelos(as) assistentes sociais no seu cotidiano de trabalho.

Nessa perspectiva, a aproximação com o objeto de estudo se deu pela dimensão do trabalho profissional, no cenário estabelecido pela divisão da Microrregional de São José do Rio Preto - ABEPSS Sul II, que originalmente compreendia as Regiões Administrativas da cidade de São José do Rio Preto, Franca e Barretos, situadas no Estado de São Paulo. No período da pesquisa de mestrado, a região de Franca estava vinculada à Microrregional de São José do Rio Preto. Entretanto, em consulta realizada à ABEPSS (gestão 2021/2022), foi informado que a região retornou à composição da Microrregional de Ribeirão Preto/SP. Contudo, como a investigação manteve o recorte delimitado entre 2015 e 2017, a caracterização da Região Administrativa (RA) de Franca será apresentada em conjunto com as RAs de São José do Rio Preto e Barretos.

A Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço - ABEPSS é uma entidade acadêmica e científica responsável por coordenar e articular o projeto de formação em Serviço Social no âmbito da graduação e da pós-graduação, no Brasil. Essa importante entidade acadêmica e científica completou, em 2023, 77 anos de atuação no contexto político-acadêmico da formação profissional. Tornando-se, juntamente com o conjunto CFESS/CRESS, uma das entidades representativas da profissão no país.

Inicialmente denominada ABESS – Associação Brasileira de Escolas de Serviço Social, foi criada em 1946, uma década após a criação do primeiro curso de

Serviço Social no Brasil, a Escola de Serviço Social da PUC-SP. Em sua trajetória histórica, a ABESS/ABEPSS organizou-se a partir de processos democráticos, fundamentados na participação ativa dos sujeitos que constroem a formação profissional no Brasil, promovendo debates enraizados nas Unidades de Formação Acadêmica, nas regionais e em nível nacional, e desenvolvendo ações para a defesa e o fortalecimento do trabalho e da formação profissional. Sempre considera, em sua agenda, questões relacionadas aos desafios da formação profissional, fundamentada nas dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa do Serviço Social.

A entidade atua em âmbito nacional e possui associados institucionais e/ou individuais em todos os estados brasileiros. Conforme determinado em seu Estatuto[1], os espaços socioinstitucionais são as Unidades de Formação Acadêmica de Serviço Social na modalidade presencial, que têm o compromisso de conduzir o processo formativo a partir dos fundamentos teórico-metodológicos e da direção ético-política do Serviço Social brasileiro. Esses princípios estão expressos no Código de Ética Profissional (1993), nas Diretrizes Curriculares da ABEPSS (1996) e na Política Nacional de Estágio (2010). Os sócios individuais são compostos por assistentes sociais ou estudantes filiados que compartilham os princípios e plataformas de lutas da categoria.

Atendendo às orientações previstas no estatuto da entidade, atualmente, a direção da ABEPSS é dividida em 06 (seis) regionais: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Leste, Sul II e Sul, conforme expresso no mapa da distribuição regional da ABEPSS.

[1] O Estatuto da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social - ABEPSS trata da organização, da gestão e dos objetivos da entidade em âmbito nacional.

Figura 1 - Organização e composição das regionais da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social - ABEPSS

Fonte: http://www.abepss.org.br/regionais.html

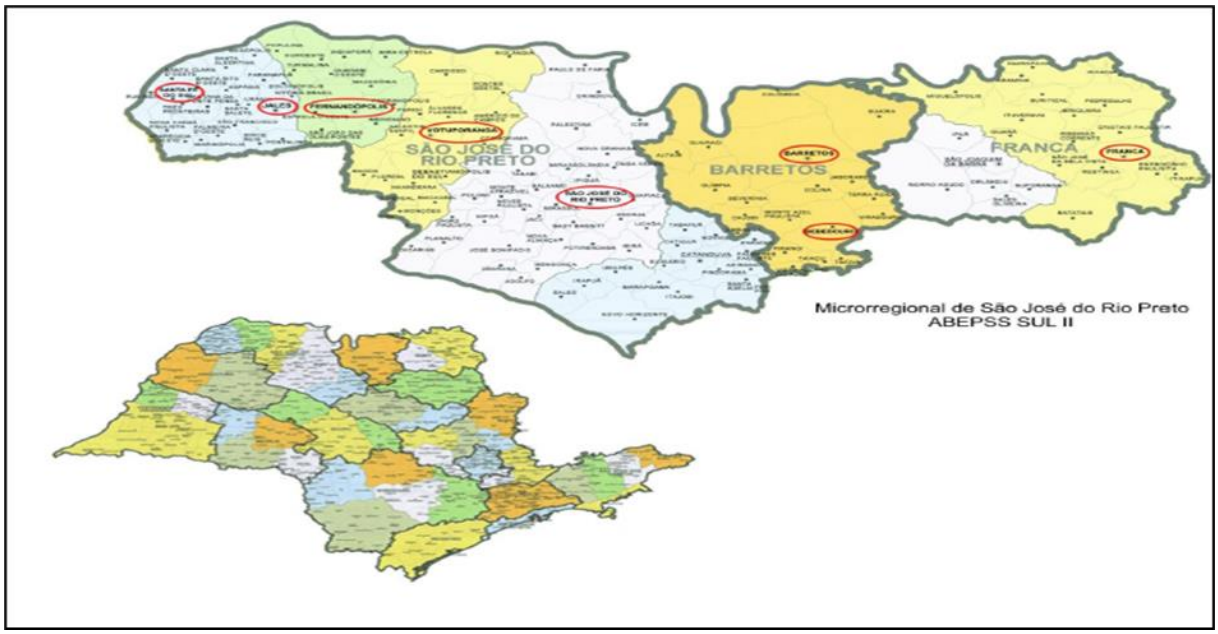
Segundo a entidade, essa organização permite que cada diretoria regional da ABEPSS participe dos processos decisórios e subsidie coletivamente o planejamento nacional da entidade. Dessa forma, os debates, as discussões e o planejamento das ações são realizados em âmbito nacional, considerando as particularidades e as demandas específicas de cada regional, estabelecendo as ações consideradas prioritárias em cada regional. Conforme expresso no estatuto da entidade, as deliberações e ações da ABEPSS são discutidas nas oficinas regionais e na nacional e, depois, apresentadas e aprovadas em assembleias que, geralmente, se efetivam após a realização do Encontro Nacional de Pesquisadores em Serviço Social – ENPESS, a cada dois anos.

Conforme apresentado no mapa acima, a Regional Sul II é composta pelos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Para melhor articulação com as UFAs,

a *Regional Sul II da ABEPSS é composta por oito (08) microrregionais*[2], sendo elas: Capital (São Paulo e Região Metropolitana), Baixada Santista, Região do Grande ABC, Campinas/Sorocaba, Ribeirão Preto, Araçatuba, São José do Rio Preto e Mato Grosso do Sul. A subdivisão das regionais e microrregionais tem como objetivo garantir uma maior área de atuação junto às UFAs, aos docentes e aos discentes de Serviço Social que compõem a categoria profissional nesses espaços.

Até 2016, a Microrregional de São José do Rio Preto era composta por três (03) Regiões Administrativas (RAs) do estado de São Paulo: RA de São José do Rio Preto, RA de Franca e RA de Barretos. A RA São José de Rio Preto abrange 96 municípios paulistas, a RA de Barretos, 19 municípios, e Franca, 23 municípios, totalizando 138 cidades no interior do estado.

Figura 2- Regiões Administrativas do estado de São Paulo e a Microrregional de São José do Rio Preto - ABEPSS Sul II em 2015-2017



Fonte: Trabalho docente em tempos de mundialização da capital - um estudo no âmbito do Serviço Social: microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS S. Tese Doutorado. PUC, São Paulo, 2014.

Considerando o universo da pesquisa, a Microrregião de São José do Rio Preto foi selecionada por ser a região em que a pesquisadora residia, trabalhava e cursava pós-graduação. A amostra foi escolhida com base nos seguintes critérios: a UFA onde a pesquisadora se graduou em Serviço Social e cursou especialização, a UFA na qual

[2] Cf. BENATTI, L. P. S. Trabalho docente em tempos de mundialização do capital - um estudo no âmbito do Serviço Social: microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II – 2012-2014. (14/06/2015). Tese Doutorado. PUC, São Paulo, 2014.

exercia a docência e a UFA na qual ingressou na pós-graduação stricto sensu. Com base nesses critérios, foram selecionadas três (03) UFAs da Microrregião de São José do Rio Preto para a realização da pesquisa de campo com docentes e discentes dos cursos de Serviço Social, delimitando o estudo da gestão no âmbito da formação profissional.

A amostra de estudo caracterizou-se por ser não-probabilística intencional, uma vez que foi selecionada a partir de critérios intencionalmente definidos, constituindo-se por assistentes sociais graduados em Serviço Social nas três (03) UFAs da Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II, em que foi realizada a pesquisa empírica do mestrado. Assim, os/as profissionais são provenientes das UFAs selecionadas a partir dos seguintes critérios:

- UFA I - a pesquisadora graduou-se em Serviço Social e cursou especialização na área de gestão social;
- UFA II – onde a pesquisadora ingressou-se na pós-graduação stricto-sensu, nos cursos de mestrado e doutorado;
- UFA III - espaço na qual a pesquisadora exerce a docência há 8 anos.

A amostra desta investigação ficou definida por assistentes sociais, graduados/as em Serviço Social nas UFAs: Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos – UNIFEB; Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UNESP/Campus de Franca; e União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO/São José do Rio Preto - SP. Além da formação profissional nessas UFAs, os/as profissionais deveriam possuir inscrição ativa e situação regular no CRESS-SP, apresentar mais de três anos de atuação profissional e trabalhar em organizações públicas estatais, privadas sem fins lucrativos e privadas do mercado, preferencialmente no município de São José do Rio Preto – SP. Caso não fossem identificados profissionais em São José do Rio Preto, seriam selecionados aqueles que atendessem aos critérios nas cidades de Franca e Barretos.

A investigação selecionou dez (10) assistentes sociais, graduadas na UNESP/Franca, UNILAGO e UNIFEB, e que atuavam diretamente no setor público estatal, privado sem fins lucrativos e privado mercadológico. As participantes foram divididas em três grupos: setor público estatal, privado sem fins lucrativos e privado mercadológico, sendo o primeiro composto por quatro (04) profissionais e os outros dois grupos constituídos por três (03) assistentes sociais cada. Os grupos foram

compostos por uma assistente social formada em cada uma das UFAs definidas na amostra, conforme descrito no quadro abaixo.

O grupo 1, inicialmente, era composto por três (03) assistentes sociais atuantes no setor público e no âmbito da Política de Assistência Social em São José do Rio Preto - SP. Contudo, no decorrer do processo de seleção dos/as participantes, foi identificado um sujeito considerado estratégico, um/a assistente social que atuava na função de gestão do SUAS, totalizando quatro (04) assistentes sociais neste grupo. O/a profissional atendia os critérios definidos na amostra e para a seleção dos/as assistentes sociais atuantes no setor. A investigação não visava selecionar profissionais que atuam na função de gestão estratégica da política pública, pois o objetivo da pesquisa consistia em “analisar a apreensão das/os assistentes sociais sobre os processos de gestão enquanto atividade inerente ao trabalho profissional", e não como exigência da função ocupada. No entanto, a pesquisadora e a orientadora avaliaram que este/a participante poderia contribuir com a apreensão do objeto de estudo, visto que, ao longo de sua trajetória profissional atuou em diferentes espaços de gestão e em outros campos socioinstitucionais importantes no setor público.

Para composição deste grupo de sujeitos foram selecionadas: uma (01) profissional graduada em Serviço Social em cada UFA, conforme indicado na amostra da pesquisa, e que trabalham nas diferentes funções no processo de gestão do SUAS. Nessa etapa da pesquisa, foi realizado o levantamento dos/as assistentes sociais atuantes na execução direta da Política de Assistência Social lotados nos seguintes equipamentos: Centro de Referência da Assistência Social (CRAS), Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS); e gabinete de gestão da Política de Assistência Social, sendo selecionada: uma (01) assistente social atuante na coordenação de um CRAS; uma (01) assistente social atuante no Serviço de Atendimento Especializado a Famílias e Indivíduos (PAEFI) executado no CREAS; uma (01) assistente social atuante no Departamento de Gestão do Trabalho; e uma (01) assistente social atuante na gestão do SUAS no município.

No processo de seleção das participantes desse grupo, foram priorizados os/as assistentes sociais com vínculo estatutário, portanto, servidores públicos que ingressaram nos espaços socioinstitucionais por meio de concurso público. Nesse sentido, as profissionais selecionadas têm mais de cinco anos de atuação na esfera estatal, visto que o último concurso público para contratação de assistentes sociais foi

realizado em 2016 e os/as convocados/as ingressaram na Política de Assistência Social em janeiro de 2018.

Outro aspecto determinante consistiu em selecionar profissionais que trabalhassem em diferentes espaços sócio-ocupacionais, nas áreas de planejamento, implementação e execução da Política de Assistência Social, para assim captar as especificidades dos espaços socioinstitucionais na apreensão dos processos de gestão no cotidiano de trabalho dos/das assistentes sociais. Também foi considerada a trajetória profissional, atentando-se para os espaços de atuação que o/a participante ocupou, as competências e atribuições desempenhadas ao longo do tempo de trabalho na esfera pública-estatal. A investigação buscou abranger assistentes sociais com o conhecimento do trabalho profissional na esfera estatal, sobre o funcionamento da Política de Assistência Social e que pudessem identificar e contribuir com suas percepções sobre gestão e processos de gestão no cotidiano do trabalho profissional.

Em relação ao grupo 2, este foi constituído por três (03) assistentes sociais que trabalham em organizações sociais sem fins lucrativos. A princípio, para a composição deste grupo de profissionais, seriam selecionados/as assistentes sociais que estivessem atuando em organizações sociais sem fins lucrativos, vinculadas à Política de Assistência Social por meio de termo de colaboração (Lei 13.019/2014) no município de São José do Rio Preto. O critério para a escolha das OSCs atuantes no campo da Assistência Social, justificou-se pelo fato de que essas instituições também compõem o conjunto de espaços sócio-ocupacionais para assistentes sociais no âmbito do SUAS. E para prestação de serviços públicos nessa esfera das políticas públicas é exigida a profissionalização do quadro de trabalhadores da instituição. Para a atuação nos serviços estabelecidos pela Política Nacional de Assistência Social (PNAS), a Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais (Resolução N.º 109 do CNAS/2009) estabelece os parâmetros e orientações para a oferta dos serviços públicos tipificados. Assim, a contratação de assistentes sociais é requisitada, exigindo desses profissionais um mínimo de conhecimento sobre o funcionamento da política pública, além de competências e habilidades na gestão e implementação de serviços sociais.

Por meio do Núcleo de Estágio Supervisionado do Curso de Serviço Social da UNILAGO, identificou-se uma assistente social que atua em uma OSC, que oferta Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) e mantém termo de

colaboração com a Política de Assistência Social. A profissional é graduada em Serviço Social pela UNILAGO e, dentre os/as assistentes sociais atuantes no grupo das organizações sociais sem fins lucrativos, que atendiam os critérios estabelecidos na amostra, é a que possui maior tempo de atuação no espaço socioinstitucional.

Quanto aos profissionais formados nos cursos de Serviço Social da UNESP e UNIFEB, não foram identificados assistentes sociais graduados nessas UFAs, que estivessem atuando nessas organizações em São José do Rio Preto. Por esse motivo, a busca se estendeu para a cidade de Barretos e de Franca. Em Barretos, diante das dificuldades de identificar e realizar contato com profissionais atuantes em OSCs vinculadas à Política de Assistência Social, optou-se por recorrer aos assistentes sociais de uma fundação hospitalar da cidade. O hospital é uma organização da sociedade civil, qualificada como uma fundação, e tem parceria com o Estado por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), portanto, também atende os critérios de seleção. Assim, a identificação e seleção do/a profissional graduado/a no UNIFEB ocorreu por meio do contato da pesquisadora com o Setor de Serviço Social, que indicou uma assistente social que atendia aos critérios de seleção e estava disponível para participar da pesquisa.

No referente ao profissional trabalhador/a em OSC e com formação profissional realizada na UNESP/Franca, foi selecionada uma assistente social de uma instituição em Franca, que oferta serviços na área da educação, assistência social e saúde para pessoas com deficiência intelectual, com parceria com o poder público por meio das Políticas de Assistência Social e Educação. Para identificação do/a profissional, foi realizado contato com o grupo de discentes do Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da UNESP - Franca, para buscar informações acerca de assistentes sociais que atuam em OSCs no município. Na conversa com os/as docentes, foi identificada uma aluna do programa que atendia aos requisitos para seleção e tinha disponibilidade para participar da pesquisa empírica. Totalizando, assim, três (03) assistentes sociais que atuam em organizações privadas sem fins lucrativos, situadas nas três cidades indicadas e graduadas em cada UFA exigida pelos critérios de seleção dos participantes da pesquisa.

Para o grupo 3, conforme planejado, foram identificados/as três (03) assistentes sociais que atendiam os critérios de seleção, entretanto, somente uma (01) profissional graduada na UNESP/Franca e atuante em uma organização privada

mercadológica, aceitou participar da pesquisa. No que tange, à participante formada na UNILAGO, houve buscas por meio do telefone, a partir do conhecimento das empresas privadas que contavam com assistentes sociais no quadro de trabalhadores, na cidade de São José do Rio Preto. Durante esses contatos telefônicos, foi possível identificar uma profissional que atendia os critérios de seleção para participar da pesquisa. Contudo, a profissional não deu devolutiva, e não foi identificada/o outra/o profissional que atendesse os critérios definidos na amostra.

Quanto a/o profissional com graduação no UNIFEB, atuante no setor privado mercadológico, foram consultados os/as assistentes sociais egressos da turma de graduação da pesquisadora, para buscar um/a profissional que atendesse aos critérios de seleção definidos na amostra. A partir das informações obtidas, foi identificado uma assistente social que trabalha em um frigorífico no município de Barretos; contudo, a profissional não aceitou participar da pesquisa. Dessa forma, somente a assistente social graduada no curso de Serviço Social pela UNESP/Franca aceitou participar da pesquisa. Esta participante foi identificada através do Grupo de Estudo e Pesquisa “Gestão Socioambiental e a Interface com a Questão Social” – GESTA, ligado ao PPGSS da UNESP – Franca, do qual a pesquisadora e a profissional participam. A profissional selecionada trabalha em uma usina sucroalcooleira na região de Franca e apresenta experiência profissional acima de cinco anos no setor privado.

Todas as/os participantes da pesquisa, nos respectivos grupos, foram selecionadas a partir dos critérios estabelecidos para a amostra. Atendidos esses critérios, avaliou-se a experiência profissional e priorizou-se os/as profissionais com maior tempo de atuação no espaço socioinstitucional e que apresentassem disponibilidade para participar do processo de investigação.

A coleta e análise dos dados da pesquisa empírica

A coleta de dados

O estudo de campo consistiu no recorte empírico da construção teórica para a apreensão e interpretação das manifestações do objeto na realidade. Segundo Tonet (2013, p. 104), o conhecimento é sempre aproximativo, na medida em que o objeto – a realidade – é infinito e em permanente mudança”, portanto a pesquisa empírica possibilita aproximação com o objeto de estudo, que não é estático, em determinado contexto. Assim, “o conhecimento da realidade implica a captura do complexo

processo de articulação entre essência e aparência e o modo específico como isto se dá em cada objeto" (Tonet, 2013, p. 116).

A coleta de dados junto aos participantes ocorreu por meio de entrevistas como instrumento e abordagem técnica de recolha de informações. Conforme Minayo (2016, p. 58), nas ciências humanas e sociais, a entrevista deve ser tomada no sentido amplo da comunicação verbal para coleta de informações sobre o objeto estudado, com finalidade previamente estabelecida "tem o objetivo de construir informações pertinentes para o objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente com vistas a este objetivo".

Foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada (Minayo, 2016, p. 59), a partir de roteiro construído pela pesquisadora, com perguntas abertas, nas quais foram abordadas categorias teóricas para capturar a apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho. A realização das perguntas abertas permitiu às participantes entrevistadas discorrer sobre suas percepções e entendimento das manifestações da gestão no cotidiano de trabalho e seus respectivos espaços sócio-ocupacionais.

O roteiro de entrevista foi utilizado de forma a obter, das entrevistadas, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas" (Lakatos, Marconi, 2003, p. 197). Desse modo, as participantes responderam às mesmas perguntas, possibilitando a apreensão dos aspectos universais e das particularidades presentes nas respostas das profissionais sobre a temática central da investigação.

O roteiro de entrevista foi organizado em duas partes: a identificação das participantes e as questões orientadoras para a apreensão do entendimento e das percepções sobre a gestão no trabalho profissional. A etapa de identificação buscou conhecer o perfil das assistentes sociais, o processo de formação profissional, a caracterização dos espaços socioinstitucionais e atuação profissional. A segunda etapa foi estruturada com base em cinco perguntas abertas, orientadas para as seguintes questões:

1. O ensino da gestão no período de graduação;
2. Apreensão da gestão no cotidiano de trabalho;
3. A percepção das funções gerenciais no trabalho profissional e no contexto organizacional;

4. O entendimento sobre a gestão na perspectiva democrática e emancipadora;
5. A relação entre gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político do Serviço Social.

Após submissão e emissão do “Parecer Consubstanciado” pelo Comitê de Ética (CEP) da UNESP/Franca, iniciou-se o contato via e-mail, telefone e WhatsApp para agendamento das entrevistas. Conforme a disponibilidade das profissionais, as entrevistas foram realizadas individualmente nos meses de fevereiro, março, junho e julho de 2023. Para as entrevistas com as assistentes sociais que residiam em Franca e Barretos, foi utilizada a ferramenta Google Meet, com o intuito de facilitar e assegurar a coleta de dados, considerando as dificuldades de deslocamento e a necessidade de conciliar as agendas da pesquisadora e das participantes. Com as profissionais residentes em São José do Rio Preto, as entrevistas foram realizadas individualmente e presencialmente.

Para operacionalização do processo de recolha dos dados, foram utilizadas as gravações de vídeo dos Google Meet, um gravador portátil para gravações das entrevistas presenciais e anotações como instrumento de registro da pesquisa empírica. Na sequência, respeitando o sigilo das participantes da pesquisa, todas as entrevistas foram transcritas integralmente para assegurar a apreensão fiel e completa dos dados fornecidos. Ressalta-se que foi perguntado às participantes da pesquisa se elas gostariam de ter acesso às transcrições das entrevistas para ciência e anuência, no entanto, nenhuma manifestou interesse. Todavia, foi informado pela pesquisadora que as transcrições estariam disponíveis, caso manifestassem interesse futuramente.

Ainda, na recolha de dados, foi utilizada a observação como técnica para a apreensão de dados. Conforme Gil (1999, p. 110), “a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa”, visto que “pode ser considerada como método de investigação” no decorrer da pesquisa. Para o/a pesquisador/a, “a observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários sobre o cotidiano” (Gil, 1999, p. 110).

Por se tratar de uma investigação desenvolvida por uma assistente social e pesquisadora, sendo que a coleta e análise dos dados estão alinhados com os princípios e valores ético-políticos do Serviço Social. Todas as etapas deste trabalho investigativo ocorreram em consonância com os princípios e valores fixados no Projeto Ético-Político da profissão, portanto, respeitando os parâmetros estabelecidos

pelo Código de Ética do Assistente Social de 1993. Em consonância com Barroco e Terra (2012, p. 102), a ética deve perpassar todo o processo de investigação, no cuidado com o tratamento da realidade, como os dados apreendidos sobre o objeto estudado e “no respeito às fontes de conhecimento utilizadas na pesquisa, na postura ética diante do produto e da sua utilização social”, pois “toda pesquisa busca, de alguma forma, intervir em uma dada realidade”.

No referente às orientações da bioética e realização das pesquisas nas Ciências Humanas e Sociais, respectivamente, esta investigação atendeu às orientações normativas previstas nas resoluções N.º 466/2012 e N.º 510/ 2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Nesse sentido, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNESP/Franca para apreciação e autorização, sendo emitido o Parecer Consubstanciado n.º 5.871.394, conforme anexo 6. Para todas as entrevistas foi utilizado o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE), e as participantes foram orientadas sobre os objetivos da investigação, procedimentos metodológicos e forma de utilização dos dados recolhidos. No referente à sistematização e apresentação dos dados, as participantes foram esclarecidas sobre o sigilo ético-profissional e a preservação da identidade, no processo de tentativa e análise das informações apreendidas.

Análise e interpretação dos dados

O trabalho de campo possibilitou a aproximação empírica do objeto de estudo a partir das vivências e conhecimentos das assistentes sociais inseridas nos espaços sócio-ocupacionais, determinados pela realidade concreta, contraditória e em constante movimento. Nessa direção, permitiu o alcance do objetivo desta investigação, que consistiu em “analisar a apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho profissional em organizações públicas-estatais, organizações privadas sem fins lucrativos e organizações privadas empresariais”.

A inserção na realidade permitiu a construção das bases empíricas para conhecer o objeto de estudo em sua totalidade, historicidade e contradição. Por conseguinte, a pesquisa de campo possibilitou a construção de mediações que, a partir de questionamentos teórico-práticos, viabilizaram a aproximação da pesquisadora com os profissionais participantes da investigação, bem como a realidade em que se encontram inseridos. Nesse processo, as assistentes sociais

puderam compartilhar suas vivências, percepções e entendimentos sobre o objeto de estudo no cotidiano de trabalho.

A investigação teve como método o materialismo histórico-dialético, portanto, as análises e interpretação dos dados foram organizadas e apresentadas a partir das categorias teóricas e empíricas apreendidas nas falas das participantes. No materialismo histórico-dialético, o objeto determina o conteúdo do conhecimento, portanto, as categorias e análises foram desenvolvidas e fundamentadas na busca da apreensão da reprodução do movimento do real do objeto estudado. Assim, partiu-se da aparência, do que é apresentado pela imediaticidade, em busca da essência, isto é, das determinações que constituem o objeto pesquisado na realidade concreta. Nas palavras de Netto (2011, p. 22), alcançar a essência do objeto é capturar a sua "estrutura e dinâmica, por meio de procedimentos analíticos e operando a sua síntese, o pesquisador reproduz no plano do pensamento; mediante a pesquisa, viabilizada pelo método, o pesquisador reproduz, no plano ideal, a essência do objeto" investigado.

Desse modo, a constituição das categorias empíricas e referências para análise e interpretação dos dados, partem da compreensão das categorias teórico-metodológicas em Marx": "categorias de totalidade, de contradição e de mediação" (Netto, 2011, p. 56). Para Tonet (2013, p. 114), categorias de "totalidade, historicidade e práxis" são, pois, categorias fundamentais na configuração dos caminhos para a efetuação do conhecimento (Tonet, 2013, p.114), do objeto.

As determinações empíricas do objeto de estudo foram constituídas a partir da análise da apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano do trabalho profissional. Nessa perspectiva, as participantes da pesquisa expressaram significados, realidades e experiências, sobre gestão e trabalho profissional e, por fim, a apreensão de processos de gestão nas dimensões do trabalho e no trabalho do/a assistente social, a gestão como atribuição e competência profissional e a relação entre gestão democrática e emancipadora com o Projeto Ético-Político do Serviço Social.

No decorrer das análises e interpretações dos dados, são apresentados recortes das falas das participantes da pesquisa, que expressaram livremente suas percepções sobre o objeto de estudo. A transcrição e a sistematização das entrevistas totalizaram cinquenta e três páginas.

As análises demonstraram que as assistentes sociais entrevistadas expressaram suas percepções a partir de suas vivências e experiências profissionais, bem como dos significados construídos sobre gestão no cotidiano do trabalho profissional. A sistematização e interpretação dos dados concentraram-se na análise da apreensão das percepções, concepções e entendimentos apresentados pelas assistentes sociais entrevistadas, acerca dos processos de gestão no desenvolvimento das atividades profissionais nos diferentes espaços socioinstitucionais.

A sistematização da pesquisa

Os resultados da pesquisa foram sistematizados e apresentados em quatro capítulos. Sendo os três primeiros capítulos dedicados a pesquisa bibliográfica e o último capítulo aos resultados das análises da pesquisa empírica. Embora separadamente organizados e apresentados, os capítulos estão dialeticamente articulados, materializam a unidade dialética entre teoria e prática na construção do conhecimento científico, pautado no referencial teórico-metodológico do Serviço Social.

O primeiro capítulo trata da construção da atividade administrativa enquanto práxis humana. Para isso, aborda os aspectos que evidenciam as origens ontológicas da gestão, como atividade inerente ao trabalho e prática exclusivamente humana. Na sequência, trata da construção histórica, teórica e metodológica da gestão enquanto práxis humana, trazendo a fundamentação da gestão sob a perspectiva da racionalidade burguesa e sua consolidação como instrumento a serviço da classe dominante, destinado a assegurar a exploração da classe trabalhadora e o aumento da lucratividade do capital. Apresenta a concepção e sistematização do pensamento administrativo pela Ciência da Administração e aborda as principais teorias organizacionais que fundamentam a atividade administrativa como prática científica, enviesada pela racionalidade instrumental, vinculada ao progresso do capitalismo. Por fim, versa sobre os tipos de racionalidade, razão crítica e razão instrumental, que direcionam as finalidades da gestão na atualidade. E ao final, são apontadas as mediações necessárias para a defesa, proposição e construção de processos administrativos com finalidades democráticas e emancipadoras, comprometidos com os interesses da classe trabalhadora.

O segundo capítulo qualifica-se como intermediário, pois trata dos elementos teóricos que mediatizam a prática da gestão, as organizações, a burocracia e a gestão do Estado contemporâneo. Inicia com a conceituação das organizações e instituições na atualidade, reflete sobre a relevância desse tipo de agrupamento social para a gestão, uma vez que cada tipo de organização é definida a partir de um uma perspectiva de administração, que será responsável pelo ordenamento do processo de trabalho da instituição e direcionamento das atividades profissionais. Na sequência, discute-se a burocracia enquanto tipo de poder, bem como a racionalidade burocrática e sua importância para o capitalismo atingir seus objetivos, e aborda as características da organização burocrática (estrutura burocrática) e da administração na perspectiva burocrática. A última seção do capítulo apresenta, a partir da perspectiva crítica, uma conceituação sobre a gestão do Estado. Isso porque, resguardando suas particularidades históricas, o modelo de gestão adotado pelo Estado influencia a sociedade civil e as organizações nela existentes.

O terceiro capítulo é dedicado ao Serviço Social e ao trabalho profissional. A primeira seção aborda a temática do trabalho profissional na contemporaneidade; nesse contexto, faz um resgate histórico da gênese do Serviço Social e da institucionalização da profissão. Ainda explana, a partir das contribuições de Iamamoto (2015), sobre o Serviço Social como especialização do trabalho coletivo, a inserção do/a assistente social em processos de trabalho e finaliza com apontamentos acerca dos desafios do trabalho profissional no cenário contemporâneo. Dedica-se também à fundamentação das dimensões ético-política, teórico-metodológica, técnico-operativa e educativa, enquanto elementos constitutivos da profissão e do trabalho profissional. Por fim, traz uma reflexão sobre os espaços sócio-ocupacionais do/a assistente social e apresenta uma contextualização do trabalho profissional na esfera estatal, no setor privado sem fins lucrativos e no setor privado com fins lucrativos.

No quarto e último capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada na Microrregional da ABEPSS Sul II. A primeira etapa traz a apresentação e caracterização das participantes da pesquisa, contextualiza os espaços sócio-ocupacionais, atuação profissional, formação profissional e continuada das assistentes sociais entrevistadas. A segunda etapa versa sobre gestão no cotidiano profissional das assistentes sociais, na qual constam as análises sobre a

apreensão da gestão através da disciplina de gestão no período de graduação das profissionais. Na sequência, são apresentadas as análises das categorias empíricas apreendidas: *gestão do trabalho, gestão no trabalho e gestão enquanto atribuição e competência profissional, gestão democrática e emancipadora, e o Projeto Ético-Político do Serviço Social. Os resultados das análises demonstraram que as assistentes sociais apreendem os processos de gestão fragmentada e desvinculados dos elementos teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico-operativos fundados na perspectiva crítico-dialética, ou seja, não compreendem a atividade administrativa na sua totalidade.* Sendo necessário que a formação profissional, verdadeiramente, possibilite o ensino da gestão, alicerçado nas dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa do Serviço Social. Contribuindo, dessa forma, para que as/os assistentes sociais reconheçam e se apropriem da gestão na sua totalidade.

A devolutiva do trabalho final será socializada, de forma democrática, por meio de publicações em periódicos, grupos de estudos e pesquisa, e participação em eventos científicos do Serviço Social. Será divulgada/o para as/os profissionais e pesquisadores que demonstrem interesse pelo debate sobre a temática gestão e Serviço Social. Às assistentes sociais participantes desta pesquisa, que deram vida e materialidade ao objeto de estudo, será disponibilizada cópia digitalizada da tese. A pesquisadora também se colocará à disposição para socializar os resultados da pesquisa através de rodas de conversas e debates com as/os assistentes sociais entrevistados e demais profissionais que venham a se interessar em participar deste processo.

Esta tese decorre do amadurecimento acadêmico e intelectual da pesquisadora, o qual possibilitou o amadurecimento teórico-metodológico, ético-político e técnico-operativo do objeto de estudo. A partir de estudos apoiados na perspectiva crítico-dialética, verificou-se o avanço na compreensão da gestão no Serviço Social e suas contribuições para o trabalho da/o assistente social. Nessa caminhada, compreensões foram elaboradas e, a partir de estudos e pesquisas, foram confirmadas e/ou superadas. Elaborações teórico-práticas foram construídas e desconstruídas, até se chegar à conclusão de que a gestão é uma atividade inerente ao trabalho da/o assistente social. Apresenta-se no cotidiano profissional enquanto *gestão do trabalho* e como *gestão no trabalho,* constituindo uma perspectiva de totalidade da atividade administrativa.

CAPÍTULO 1 – CONSTRUÇÃO HISTÓRICA, TEÓRICA E METODOLÓGICA DA GESTÃO ENQUANTO PRÁXIS HUMANA

1.1 Origens ontológicas da gestão: atividade teleológica e práxis criadora

Fundamentar as origens ontológicas da gestão implica em compreender as determinações gerais da atividade administrativa, isto é, como ela se apresenta ontologicamente a partir da relação homem, trabalho e natureza. Assim, parte-se do entendimento de que, com a constituição do ser social, por meio da capacidade teleológica, institui-se conscientemente o processo de trabalho, com vistas a operar na natureza as transformações necessárias à sua subsistência, seja ela individual ou coletiva. Nesse processo de criação, produção e reprodução das condições para sua reprodução social, o homem desenvolve a atividade administrativa. À medida que, por meio do trabalho, o ser humano opera transformações na natureza visando assegurar sua reprodução social, ele planeja e organiza os recursos disponíveis para tais fins; portanto, estabelece consciente e intelectualmente os objetivos e processos práticos necessários para alcançar resultados, conforme previamente idealizado.

Sob essa perspectiva, é necessário fundamentá-la a partir da compreensão de seus elementos mais simples e gerais, que são fundantes no processo de trabalho e indispensáveis para a realização dos fins estabelecidos teleologicamente. Portanto, a partir da conceituação da atividade administrativa como sendo o uso racional dos recursos (materiais e conceituais) disponíveis e a coordenação racional do trabalho coletivo para o alcance de objetivos, cuja dimensão ético-finalística fundamenta-se na produção das condições necessárias à reprodução social e aos interesses coletivos do ser social.

A atividade administrativa nasce da relação entre o ser humano, trabalho e natureza e, por conseguinte, consolida-se como atividade inerente ao processo de trabalho. Sendo assim, origina-se como atividade intencional fundada na racionalização e operacionalização do processo de trabalho desenvolvido exclusivamente pelo homem. Contudo, para se alcançar essa compreensão, é preciso conceber a atividade administrativa para além de sua manifestação histórica na sociedade de classes. Isso porque, antes de sua institucionalização teórico-prática a serviço dos interesses do capital, a gestão se consolida como práxis humana, realizada muito antes do desenvolvimento das forças produtivas capitalistas.

A centralidade das categorias trabalho e práxis para fundamentação da atividade administrativa

Para compreensão da gestão como atividade inerente ao processo de trabalho, primeiramente, recorreu-se à fundamentação da categoria trabalho, como dimensão fundante do ser social. Para Marx (2013, p. 255-263), trabalho é toda forma de produção humana teleologicamente orientada à satisfação de suas necessidades. É por meio do trabalho que o humano domina a natureza e produz as condições necessárias para o seu progresso, constituindo-se organicamente como ser social. Desenvolvendo-se enquanto sujeito social, construindo, a partir de condições objetivas e de sua ação sobre elas, a sua subjetividade.

Ao se considerar a relação do humano com o trabalho, deve-se também compreender que a história do ser humano se confunde com a história do trabalho. No decorrer da história humana, nas mais diferentes regiões do mundo, nas diversas culturas e nas mais variadas formas de organização social, o trabalho esteve presente como categoria fundante do desenvolvimento e organização da vida humana. É uma atividade vital, independentemente do modo de organização social e do período histórico vivido, o ser humano precisou e sempre precisará do trabalho para assegurar sua existência.

O trabalho se consolida como condição eterna para o gênero humano satisfazer suas necessidades básicas através da transformação da natureza. É por meio do trabalho que o humano intervém na natureza, transformando-a segundo sua intencionalidade, constituindo as condições necessárias para sua subsistência. Marx (2013, p. 255) define que o trabalho, antes de tudo, é um processo estabelecido entre humano e o natureza, processo pelo qual, por intermédio de sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza. E nessa direção, sendo o trabalho, um ato específico da atividade humana, direcionado racionalmente para o domínio da natureza em sua totalidade:

> Ele confronta a matéria natural como uma potência natural [*naturmacht*]. A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, a sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nele jazem latentes e submete o jogo das suas forças a seu próprio domínio (Marx, 2013, p. 255).

Por meio da apropriação intencional da matéria natural, o ser humano submete a natureza à sua vontade, cria algo inteiramente novo e útil para a satisfação de suas necessidades, sejam elas individuais ou coletivas. Nesse processo, ele imprime em

sua ação forças corporais naturais, como a força física e a atividade mental, e, ao passo que transforma a natureza, conforme sua vontade inicial, modifica a si mesmo. Isto porque é o único ser vivo que é capaz de produzir as condições objetivas e subjetivas para sua sobrevivência, além de racionalizar e sistematizar intencionalmente o conhecimento adquirido nesse processo. Portanto, tendo o trabalho enquanto elemento mediador de sua intervenção na natureza, ele modifica o meio em que vive e, também, modifica-se fisicamente e intelectualmente. É por meio desse processo que o ser humano supera seus limites naturais, produzindo a si como gênero unicamente humano.

Portanto, no seu sentido ontológico, o trabalho tem caráter estritamente humanizador. Consolida-se como dimensão imprescindível à vida humana, isto é, uma dimensão ontológica fundamental, pois, por meio dele, o ser humano cria, livre e conscientemente, a realidade. Fato que lhe possibilita dar um salto da mera existência orgânica, fundada nos instintos meramente naturais, ao ser social, que trabalha, segundo suas intencionalidades previamente determinadas.

> Não se trata, aqui, das primeiras formas instintivas, animalescas [*tierartig*], do trabalho. Um incomensurável intervalo de tempo separa o estágio em que o trabalhador se apresenta como vendedor de sua força de sua própria força de trabalho daquele em que o trabalho humano ainda não se desvencilhou de sua forma instintiva. (Marx, 2013, p. 255).

Ao apreender o trabalho como dimensão ontológica fundante do gênero humano, este já não se refere mais às formas instintivas e animalescas de trabalho desenvolvidas pelo homem primitivo ou pelos animais. Haja vista, que é por meio do trabalho que o humano se afirma como ser social, distinguindo-se dos demais seres vivos que compõem a natureza. Somente o ser social é capaz de estabelecer o trabalho como elemento mediador entre o ser humano e natureza, e a partir dessas mediações constituir as relações sociais.

Lukács (2013, p. 35) na argumentação sobre a constituição da prioridade ontológica do trabalho, esclarece que:

> Somente o trabalho tem, como sua essência ontológica, um claro caráter de transição: ele é, essencialmente, uma inter-relação entre homem (sociedade) e natureza, tanto inorgânica (ferramenta, matéria-prima, objeto do trabalho etc.) como orgânica, inter-relação que pode figurar em pontos determinados da cadeia a que nos referimos, mas antes de tudo assinala a transição, no homem que trabalha, do ser meramente biológico ao ser social.

Lukács, coloca o trabalho como essência ontológica determinante para a transição do ser meramente biológico para o ser social, isto é, para o ser humano que trabalha seguindo uma intencionalidade. A partir da inter-relação intencional (racional) com a natureza, realizada por meio do trabalho, são instituídas as relações sociais, que atribuem concretude ao gênero humano e se mostram fundamentais ao gênese e desenvolvimento do ser social. Em suma, Lukács (2013, p.62) afirma ser o trabalho o "veículo para a autocriação do homem enquanto homem", tendo em vista que "todos os seus estágios são produtos de sua autoatividade". Ao trabalhar, o ser humano produz um movimento dialético que, de modo contínuo, possibilita o afastamento das barreiras naturais e a construção das condições que lhe permitem constituir-se como um ser social.

É por meio do trabalho que se realiza o *salto ontológico* que torna a existência dos seres humanos em essencialmente social, afastando-a das *determinações meramente biológicas (*Lukács, 2013, p. 64). É ato do trabalho que possibilitou à espécie humana alcançar novos estágios de desenvolvimento, evoluindo para além das condições postas pelos determinantes naturais. As bases fundamentais para tal desenvolvimento consistem na capacidade do homem de realizar intencionalmente uma ação, com vistas a criar algo útil para satisfazer suas necessidades, segundo uma ideia previamente determinada em sua mente. Ao afirmar-se como ser social, a ação criadora sobre a natureza realiza-se a partir de uma projeção que ele determinou teleologicamente. A produção de "valores de uso[3]" resulta de uma ação anteriormente idealizada, planejada e executada intencionalmente, conforme uma ideia inicial e objetivos determinados.

Desse modo, no final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que foi inicialmente objetivado no pensamento (consciência) do trabalhador, desde o início do processo. Portanto, não se trata de um resultado aleatório decorrente de uma atividade biológica ou instintiva, pois os fins do trabalho já existiam idealmente. É essa capacidade de projetar intencionalmente o resultado de sua ação, de construir meios adequados para o alcance do objetivo inicialmente determinado, que torna o trabalho um ato unicamente humano.

> Pressupomos o trabalho numa forma em que ele diz respeito unicamente ao homem. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e uma

[3] Para Marx, todo produto criado pelo trabalho humano tem valor de uso e valor de troca no capitalismo. Desse modo, o valor de uso é definido pela capacidade de satisfazer necessidades humanas.

> abelha envergonha muitos arquitetos com a estrutura de sua colmeia. Porém, o que desde o início distingue o pior arquiteto da melhor abelha é o fato de que o primeiro tem a colmeia em sua mente antes de construí-la com cera. No final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que já estava presente na representação do trabalhador no início do processo, portanto um resultado que existia idealmente (Marx, 2013, p. 255-256).

A capacidade teleológica é que torna a atividade de trabalho do ser humano superior à de qualquer animal, ou seja, a capacidade de realizar uma atividade previamente concebida para alcançar determinada finalidade. A diferença primordial, entre o trabalho humano e do animal, funda-se na habilidade de articular a concepção a ser alcançada com processo de execução para se chegar ao resultado almejado. A teleologia é fundante do gênero humano, pois consiste essencialmente na capacidade de criar idealmente um objeto e, para dar materialidade à objetivação inicial, o ser humano desenvolve um conjunto de mediações, intelectuais e físicas, visando à operacionalização do objeto idealizado.

De acordo com Marx (2013, p.256):

> Isso não significa que ele se limite a uma alteração da forma natural; ele realiza neste último, ao mesmo tempo, seu objetivo, que ele tem de subordinar sua vontade. E essa subordinação não é um ato isolado. Além do esforço dos órgãos que trabalham, a atividade laboral exige a vontade orientada a um fim, que se manifesta como atenção do trabalhador durante a realização de sua tarefa, e isso tanto mais quanto menos esse trabalho, pelo seu próprio conteúdo e pelo modo de execução, atrai o trabalhador, portanto, quanto menos este último usufrui dele como jogo de suas próprias forças físicas e mentais. (Marx, 2013, p. 256).

No trabalho humano, tem-se a intrínseca relação entre a finalidade do trabalho e o modo como ela é perquirida por essa ação propriamente dita. Pois, ao realizar o trabalho, o ser humano não almeja somente a transformação do natural, mas atender às suas necessidades. Sendo assim, para produzir as condições de subsistência, é preciso que o desempenho da atividade física seja direcionado a esse fim específico, de modo que o objetivo da realização do trabalho oriente durante todo o processo de realização da tarefa. E, nesse ínterim, a teleologia, ao afirmar o trabalho como atividade planejada, criativa e singular ao ser social, singulariza-o como o único ser vivo capaz de projetar e criar meios e instrumentos necessários, de acordo com as requisições e exigências (objetivas e subjetivas) para alcançar seu propósito.

Lukàcs (2013, p. 36), na constituição da ontologia do ser social, argumenta que a novidade inaugurada pelo trabalho humano consiste na articulação/interação entre

teleologia e causalidade[4]. Para o filósofo, a evidência da peculiaridade da atividade humana está na inserção da teleologia no processo de transformação do mundo natural. Dessa forma, é a partir da inserção de atos guiados pela consciência no processo de trabalho que se tem a capacidade de compreensão, interação e reorganização intencional da matéria natural, resultando na produção de uma nova forma de objetividade.

> Desse modo é enunciada a categoria ontológica central do trabalho: através dele realiza-se, no âmbito do ser material, um pôr teleológico enquanto surgimento de uma nova objetividade. Assim, o trabalho se torna o modelo de toda práxis social, na qual, com efeito – mesmo que através de mediações às vezes muito complexas –, sempre se realizam pores teleológicos, em última análise, de ordem material (Lukács, 2013, p. 37).

Na transformação consciente do mundo natural, o conduzir da ação é guiado por uma intencionalidade, às ações humanas são conduzidas por uma consciência que põe fins ao processo de trabalho. Esse "pôr fins", Lukács (2013, p. 37) denomina de "pôr teleológico", somente o humano é capaz de construir "pores teleológicos", isto é, ações intencionais e guiadas pelos fins determinado. Acerca disso, denota-se que a "teleologia, em sua essência, é uma categoria posta: todo processo teleológico implica o pôr de um fim e, portanto, numa consciência que põe fins" (Lukács, 2013, p. 38). Assim, ao final do processo de trabalho, produz-se uma nova objetividade, cujas características finais são determinadas pelas intenções previamente idealizadas na consciência humana.

Com tais afirmações, Lukács (2013, p. 47-48) atribui um importante papel à capacidade criativa e inventiva da consciência humana no processo de trabalho. De acordo com o autor, a consciência, a partir da realização do trabalho, deixa de ser, no seu sentido ontológico, um mero epifenômeno da causalidade natural; em outras palavras, deixa de ser um acontecimento biológico do ser natural, tornando-se uma categoria fundante do ser social e do mundo humano. Isso porque somente a consciência humana consegue ultrapassar a barreira do natural, possibilitando, intencionalmente, o conhecimento da natureza e desenvolvimento dos meios

[4]Para Lukács (2013, p.38), no mundo natural atua o princípio de causalidade, que é um "princípio de automovimento que repousa sobre si próprio" a sua razão de ser/existir. No seu sentido ontológico, a causalidade é essencialmente o ser em si, compreendido como uma forma de realidade que independe de uma causa externa a si para legitimar o seu modo de existência. Para o filósofo, a causalidade diz respeito ao movimento das coisas, às leis naturais dos objetos físicos, biológicos, e, depois, sociais.

necessários para a intervenção, com vistas a alcançar o pôr do fim: a satisfação de necessidades humanas-sociais.

E, ao situar a relação humano-natureza, entende-se que não poderia justapô-la de maneira fracionada e acidentada à objetividade/produto/sociedade. Considerando a natureza, o trabalho, o meio e o fim, mediados pela consciência humana, constitui-se o processo de trabalho que, sempre dirigido a um determinado fim, possibilita a emergência de determinada finalidade, assegurando a existência do mundo humano social.

Como observado, o humano estabelece um processo intencional, o qual lhe permite intervir e dominar a natureza, portanto o processo de trabalho é elemento fundamental na transformação do mundo natural. Ontologicamente, no processo de trabalho, o humano determina mediações inteligíveis, físicas e materiais para realizar seus objetivos. Assim, constitui-se como processo teleológico que possibilita mediações e operacionalização das finalidades estabelecidas pela consciência humana.

Segundo Marx (2013, p. 256), “[...] os momentos simples do processo de trabalho são, em primeiro lugar, a atividade orientada a um fim, ou trabalho propriamente dito; em segundo lugar, seu objeto, e em terceiro, seus meios [...]”. Como já dito, é pelo trabalho que as condições de subsistência humanas e sociais são realizadas e é, também, por meio do trabalho que o homem cria e atende necessidades, individuais e coletivas, de forma sucessiva e permanente, conforme determinantes postos pelo contexto sócio-histórico vivenciado. À vista disso, o processo de trabalho fundamenta-se na constituição de elementos fundamentais que, articulados pela consciência humana dirigida a um fim específico, mediatizam a transformação da natureza e possibilitam a produção de “valor de uso”.

O primeiro momento que determina o processo de trabalho para a produção de valor de uso, é a atividade orientada para um fim, que permite que o ser humano trabalhe segundo a sua intencionalidade. Essa capacidade que o ser humano tem de trabalhar é denominada força de trabalho, sendo essa a potencialidade que ativa o trabalho, que, impulsionado, irá orientar-se para um fim determinado.

O segundo momento constitutivo do processo de trabalho é o objeto do trabalho, a matéria-prima, sobre a qual o homem exercerá sua força de trabalho. Consiste no objeto direcionado às forças físicas e à consciência do humano para que

a matéria natural adquira o formato objetivado. De forma que a matéria-prima, objeto da intervenção, seja transformada e atenda à finalidade motivadora do processo de trabalho, assumindo valor útil na satisfação das necessidades humanas e sociais. Referente a essa etapa do processo de trabalho, Marx (2013, p. 256), esclarece que "o objeto de trabalho só é matéria-prima quando já sofreu uma modificação realizada pelo trabalho".

Contudo, neste esforço de transformar o objeto, segundo sua intencionalidade, o humano institui o terceiro elemento do processo de trabalho, que são os meios desenvolvidos para viabilizar a realização da atividade planejada. O humano cria, intencionalmente, métodos e técnicas que possibilitam sua intervenção no objeto, sendo esses, os meios e instrumentos de trabalho.

Sobre os meios de trabalho, Marx (2013, p. 256) define que:

> O meio de trabalho é uma coisa ou complexo de coisas que o trabalhador interpõe entre si e o objeto do trabalho e que lhe serve de guia de sua atividade sobre esse objeto. Ele utiliza as propriedades mecânicas, físicas e químicas das coisas para fazê-las atuar sobre outras coisas, de acordo com o seu propósito.

Mediante os meios de trabalho, os seres humanos se apropriam da matéria e lhe atribuem formas previamente desejadas. Os instrumentos se constituem em mediações entre o ser humano e o objeto de trabalho. Nessa perspectiva, os seres humanos produzem os instrumentos de trabalho para melhor desenvolverem os produtos por eles planejados, e, assim, conseguem aperfeiçoar a produção de valor de uso.

Na história humana, o ser social sempre procurou desenvolver meios e instrumentos de trabalho que melhor lhe permitissem a realização de suas necessidades. Nesse sentido, Marx (2013, p. 257) aponta que o que diferencia os tipos de sistemas econômicos de produção "[...] não é 'o que' é produzido, mas 'como', 'com que meios de trabalho'. Estes não apenas fornecem uma medida do grau de desenvolvimento da força de trabalho, mas também indicam as condições sociais nas quais se trabalha [...]". O aperfeiçoamento dos meios e instrumentos de trabalho, com o tempo, possibilita o desenvolvimento das forças produtivas que, por sua vez, estabelece novas relações sociais e, consequentemente, novas formas de se produzir.

Além disso, tanto o meio quanto o objeto de trabalho, quando considerado “o processo inteiro do ponto de vista de seu resultado, do produto, se apresentam como meios de produção” (Marx, 2013, p. 258). São meios de produção, portanto, todos os elementos materiais que, direta ou indiretamente, participam do processo de produção. Desse modo, os meios de trabalho qualificam-se como instrumentos de produção, enquanto os meios de produção incluem, não somente os instrumentos de trabalho, mas também o objeto de trabalho.

O progresso dos meios de trabalho, o domínio sobre os meios de produção e o aprimoramento do processo de produção são, assim, preponderantes para o desenvolvimento das forças produtivas de determinado sistema de produção e modo de organização social. Esse processo só é possível porque o ser humano é capaz de produzir, acumular e avançar progressivamente no conhecimento sobre os meios e métodos mais adequados para dominar a natureza e, também, aperfeiçoar a produção de valores de uso. Desse modo, o ser humano consegue modificar a sua realidade e, ao mesmo tempo que atende necessidades humanas básicas, cria e trabalha para atender novas exigências, determinando o desenvolvimento das forças produtivas e de novas formas de organização social.

Marx (2013, p. 261) conclui que o:

> O processo de trabalho, como expusemos em seus elementos simples e abstratos, é atividade dirigida a um fim – a produção de valores de uso – apropriação do elemento natural para a satisfação de necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre o homem e a natureza, perpétua condição natural da vida humana e, por conseguinte, independentemente de qualquer forma particular dessa vida, ou melhor, comum a todas as suas formas sociais.

O processo de trabalho, compreendido ontologicamente em seus elementos simples e abstratos, constitui-se como instância de metabolização da natureza e construção das condições de subsistência da vida humana. O ser social sempre realizou a atividade do trabalho com a finalidade de satisfazer suas necessidades e, essencialmente, a desenvolveu por meio dos três elementos que constituem o processo de trabalho. Sob essa perspectiva, esses elementos estão presentes em qualquer processo de transformação e criação definido pelo ser humano, com vistas a alcançar resultados previamente idealizados, planejados e orientados a um fim.

Sendo, portanto, o trabalho um ato específico da atividade humana, o indivíduo realiza o confronto com a natureza, de modo que ele próprio, por meio dessa ação,

possa mediar, regular e controlar esse ato, dominando o processo de trabalho em sua totalidade. Na realização do processo de trabalho, o trabalho vivo apodera-se das coisas inertes, sem finalidades, e transforma-as em valores de uso, em resultados efetivos, os quais têm incorporada em si a intencionalidade do trabalho (Marx, 2013, p. 261). O trabalho, no decorrer do processo de transformação, atribui finalidade ao objeto, ao transformá-lo em produto, o qual tem uma função predeterminada pela necessidade do trabalhador.

Marx (2013) afirma que o trabalho é condição universal e eterna da vida humana, enquanto fundamento do ser social e da práxis social. Nessa concepção, não considera a divisão social e técnica do trabalho e as formas de produção de valor no capitalismo. Assim, o trabalho se constitui como forma originária da práxis humana, visto que, ontologicamente, se realiza como atividade fundante da transformação material da realidade. Com tal característica consolida-se como práxis humana, uma atividade social conscientemente dirigida a um objetivo, que essencialmente se traduz na produção da subsistência do ser social a partir da transformação do mundo natural.

O trabalho como práxis humana e social implica o desenvolvimento e a afirmação do ser consciente de si mesmo, da matéria, do meio em que se vive, de sua atividade e do fim que deseja alcançar. Na práxis, não há a separação do ser que pensa e do ser que age; há conhecimento sobre a realidade natural, capacidade de planejar a ação, e desenvolver a intervenção seguindo uma intencionalidade, assegurando a participação da consciência em todas as etapas de desenvolvimento da atividade prática transformadora, para alcançar os fins idealizados. A práxis humana e social consolida-se como atividade exclusivamente humana, visto que é necessário a articulação de habilidades teóricas e práticas, ou seja, da consciência e a da ação para transformar a natureza, além de criar o meio em que se vive, conforme sua vontade.

O trabalho, enquanto elemento da práxis humana e social, articula os fins e os meios através da razão presente na atividade exclusivamente humana. A gestão se manifesta na articulação dos elementos do processo de trabalho, apresentando-se como atividade exclusivamente humana; portanto a atividade administrativa tem as mesmas bases ontológicas do trabalho. Assim, a gestão compõe a práxis, pois é orgânica à atividade criadora desenvolvida pelo ser humano, que é o trabalho, desse modo, se expressa na práxis humana e social. A gestão também é inerente à práxis.

Conceituação da práxis em geral

Nesta etapa da fundamentação teórica, será apresentada a compreensão de práxis, visando oferecer subsídios para fundamentar, na sequência, a atividade administrativa como expressão da práxis humana, conforme proposto por Vitor Paro (2012). Ou seja, fundamentar a categoria gestão como uma expressão da práxis, especialmente a partir da compreensão da práxis criadora, subsidiando, assim, a manifestação de um nível de administração criadora e reflexiva, que contribua de forma inovadora e propositiva, por meio do aperfeiçoamento do processo administrativo, para a superação dos desafios impostos ao ser social na transformação da natureza e criação do mundo humano.

Segundo Sánchez Vázquez (2011, p. 221-228), em toda atividade humana encontra-se presente a consciência. Dessa forma, em toda práxis – “entendida esta como atividade material, transformadora e ajustada a objetivos”, na qual intervém em maior ou menor grau, a consciência do homem. A práxis, fundamentalmente, qualifica-se como atividade consciente e intencional, cuja finalidade é criar e recriar objetos, isto é, transforma a matéria ou uma realidade com vistas a atender necessidades exclusivamente humanas.

Por constituir-se através de uma atividade consciente realizada para atender fins determinados, a práxis exige uma relação indissociável entre atividade teórica e atividade prática. Nesse ínterim, entende-se que a atividade teórica emerge da relação ação e consciência, ou seja, a atividade subjetiva, que abarca tanto a esfera da elaboração, da determinação dos fins e da construção do conhecimento em íntima unidade. Já a atividade prática caracteriza-se por ser objetiva, real ou material, cujo cumprimento exige certa atividade cognoscitiva, sendo, organicamente, objeto dessa dimensão da práxis a transformação real, concreta, do mundo natural ou social.

Para tanto, a realização da práxis, implica em unidade entre teoria e prática, pois, fora dela, fica a atividade teórica que não se materializa, na medida em que é atividade espiritual pura. A práxis não se realiza como atividade puramente material, ou seja, sem a produção de fins e do conhecimento que caracterizam a atividade teórica (Sánchez Vázquez, 2011, p. 239). Não predominando, portanto, a existência de uma posição absoluta de uma sobre a outra, e sim relativa, trata-se da preservação da relação da diferença no seio de uma unidade indissociável para a realização da práxis.

À medida em que se consolida como atividade exclusivamente humana, uma vez que só o ser humano pode construir conscientemente tais mediações, é preciso concebê-las, sobretudo, a partir da relação de autonomia e dependência em relação à outra. Como resultado, tem-se a constituição fundamental da unidade e preservação da diversidade entre as duas esferas que compõem a práxis. Ressalta-se que a unidade não pode ser confundida com identidade, por isso, é preciso compreendê-las como “unidade na diversidade”, pois, apesar de se constituírem em uma relação intrínseca, cada qual possui uma especificidade, uma natureza, um âmbito de realização.

Contudo, se a práxis se consolida como ação do ser humano sobre a matéria e criação, por meio dela, de uma nova realidade, Sánchez Vázquez (2011, p. 267) ressalta a existência de dois importantes níveis da práxis. Esses manifestam de acordo com critérios niveladores, que consistem no grau de inserção da consciência do sujeito ativo no processo prático e no grau de criação que o produto da atividade do sujeito evidencia.

Sánchez Vázquez (2011, p. 267), com base em dois critérios niveladores, distingue, por um lado, a existência da práxis criadora e da práxis reiterativa imitativa, e, por outro, a práxis reflexiva e a práxis espontânea. Salienta que, embora haja distinções de nível, estas não anulam os vínculos mútuos entre uma práxis e outra, nem entre um nível e outro. Contudo, devido à capacidade do homem em criar e transformar a realidade e o meio natural, esses vínculos não são imutáveis, estáticos ou absolutos, pois processam-se em um contexto de uma práxis total que, por sua vez, é determinada por um tipo peculiar de relações sociais.

Ao apresentar as especificidades dos níveis da práxis, Sánchez Vázquez (2011, p. 268) inicia, em primeiro lugar, pelos representados pela práxis criadora e pela práxis reiterativa imitativa. Ambos os níveis da práxis são de importância decisiva para o homem, porém, conforme destacado anteriormente, eles apresentam distinções, sendo necessário compreendê-las. Essas distinções fundamentam-se, essencialmente, no grau de participação da consciência do sujeito ativo no processo de criação/transformação. Portanto, tem-se, em maior ou menor grau, a inserção da consciência do humano no processo de criação. Nessa perspectiva, a consciência se manifesta de forma mais acentuada na práxis criadora, mas não deixa de estar presente também na práxis reiterativa ou imitativa.

Nessa direção, considerando a perspectiva da práxis humana total, que se expressa definitivamente na produção ou autocriação do próprio ser humano, a práxis criadora é determinante, já que é justamente ela que lhe permite enfrentar novas necessidades, novas situações, novos problemas e criar sempre soluções a partir da superação das limitações impostas anteriormente.

Sánchez Vázquez (2011, p. 269), assim, fundamenta a constituição da práxis criadora:

> O homem é o ser que tem de estar inventando ou criando novas soluções. Uma vez encontrada uma solução, não lhe basta repetir ou imitar o resolvido; em primeiro lugar, porque ele mesmo cria novas necessidades que invalidam as soluções encontradas e, em segundo lugar, porque a própria vida, com suas exigências, se encarrega de invalidá-las. Mas as soluções alcançadas têm sempre, no tempo, certa esfera de validade, daí a possibilidade e a necessidade de generalizá-la e estendê-las, isto é, repeti-las enquanto essa validade se mantenha. A repetição se justifica enquanto a própria vida não reclama uma nova criação. O homem não vive em um constante estado criador. Ele só cria por necessidade; cria para adaptar-se às novas situações ou para satisfazer novas necessidades. Repete, portanto, enquanto não se vê obrigado a criar. Contudo, criar é para ele a primeira e mais vital necessidade humana, porque só criando, transforma o mundo [...]. Assim, a atividade prática fundamental do homem tem um caráter criador; junto a ela, porém, temos também como atividade relativa, transitória, sempre aberta à possibilidade e necessidade de ser substituída – repetição.

A práxis é essencialmente criadora, visto que é fundamental para a transformação da realidade social e natural e, portanto, para a satisfação das necessidades humanas. Embora constante, o processo criativo não é ininterrupto, entre um momento de criação e outro, o humano reitera uma práxis já estabelecida, alternando entre criação e imitação, inovação e reiteração.

Isso posto, o que permite situar uma determinada atividade prática em um nível ou outro é a relação entre a atividade da consciência e a realização do projeto. Relação essa que pode ser apreendida em três importantes aspectos que distinguem a práxis criadora: a) unidade indissociável, no processo prático, do objetivo e do subjetivo; b) imprevisibilidade do processo e do resultado e; c) unicidade e irrepetibilidade do produto.

Conforme detalha o autor, no processo verdadeiramente criador, a unidade de ambos os lados do processo criativo, o subjetivo e o objetivo, o interior e o exterior, isto é, a atividade teórica e a atividade prática ocorrem de modo indissociável. Dessa forma, a “produção do objeto ideal é inseparável da produção do objeto real, material,

e ambas não são mais do que a frente e o verso de um mesmo pano, ou duas caras de um mesmo processo" (Sánchez Vázquez, 2011, p. 270).

Contudo, criar exige idealização e objetivação de algo novo, circunstância que culmina na imprevisibilidade do processo e do resultado. Isso ocorre em decorrência do dinamismo do projeto desenvolvido e por responder às exigências externas, que são apresentadas pelos meios e instrumentos objetivos e pela própria atividade objetiva. Dessarte, o caráter de novidade acompanhará todo o processo de criação, visto que o sujeito ativo se propõe a criar algo novo. Embora o sujeito ativo tenha uma construção ideal e subjetiva do objeto a ser criado, ele ainda não conhece o percurso prático, ou seja, os procedimentos e ações factuais para a realização do projeto.

Na práxis criadora, o produto, o resultado do processo prático, exige não só a modificação na matéria, como também no âmbito do ideal (idealização), do projeto ou do fim. Fato esse que implicará que tanto a lei que rege o processo de realização quanto o resultado apresentado no objeto material sejam conhecidos *a posteriori*.

> Desse modo a consciência se vê obrigada a estar constantemente ativa, peregrinando do interior ao exterior, do ideal ao material, com o qual ao longo do processo prático vai se aprofundando cada vez mais a distância entre o modelo ideal (o resultado prefigurado) e o produto (resultado definitivo e real). Isso introduz no processo, com respeito ao modelo ideal, uma carga de incerteza e indeterminação (Sánchez Vázquez, 2011, p. 270).

E, por fim, a unidade e a irrepetibilidade do produto alcançado, aspectos que emergem da subordinação da totalidade do processo criador a uma lei que apenas *a posteriori* será descoberta. Isso significa que o projeto original, gerador do processo prático, pode modificar-se no decorrer do percurso, e o produto alcançado passa a ter um caráter único, imprevisível e irrepetível, que é justamente característico de toda verdadeira criação.

Em oposição ao caráter inovador e transformador da práxis criadora, apresenta-se a práxis reiterativa imitativa, cujo principal aspecto que a distingue consiste na repetibilidade, posto que a lei que rege o processo de realização já é conhecida a *priori*. Na práxis reiterativa imitativa, a constituição do objeto real é uma simples duplicação ou reprodução do objeto ideal. Nas palavras de Sánchez Vázquez (2011, p. 276), "uma práxis desse gênero se caracteriza precisamente pela inexistência dos três traços apontados anteriormente, ou por uma débil manifestação dos mesmos".

Nesse nível, opera-se a separação entre o subjetivo e o objetivo, de forma que a práxis reiterativa se constitua na repetição de um processo e de um resultado já alcançado por uma práxis criadora anterior, entretanto é ratificada pela ausência da imprevisibilidade e unicidade desta. O processo de realização não exige idealização e objetivação de algo novo, mas a repetição e reprodução de um percurso prático já conhecido. Sob o caráter reiterativo ou imitativo, o ideal permanece imutável, pois já se sabe de antemão o que se quer fazer e como fazê-lo. Desse modo, o resultado real não é afetado pelas vicissitudes que regem o processo prático, correspondendo plenamente ao resultado ideal.

Sánchez Vázquez (2007, p. 277) afirma que, portanto, a:

> A práxis imitativa ou reiterativa tem por base uma práxis criadora já existente, da qual toma a lei que a rege. É uma práxis de segunda mão que não produz uma nova realidade; não provoca uma mudança qualitativa na realidade presente, não transforma criadoramente, ainda que contribua para ampliar a área do já criado e, portanto, para multiplicar quantitativamente uma mudança qualitativa já produzida. Não cria; não faz emergir uma nova realidade humana e nisso, reside sua limitação, e sua inferioridade com respeito à práxis criadora.

O autor ainda afirma que, embora a reiteração e imitação tenham esse lado negativo, não se pode abstrair do seu aspecto positivo, que reside justamente na ampliação e reprodução do processo prático e do resultado já criado. Contudo, afirma que a superioridade da práxis criadora reside na sua imprescindível contribuição para a criação de um mundo humano, no sentido de que:

> [...] se o homem não fizesse mais que repetir a si mesmo, e o mundo, por sua vez, fosse para ele mera reiteração – um mundo de velhas e persistentes qualidades-, isto é, se atividade prática humana não fizesse mais do que se reiterar a si mesma, o homem não poderia se manter como tal, já que justamente o que o define, em relação ao animal, é sua historicidade radical, isto é, o criar-se, formar-se ou produzir-se a si mesmo, mediante uma atividade teórico-prática nunca pode esgotar-se. Daí que, por positiva que seja sua práxis reiterativa em uma dada circunstância, chega um momento em que tem de dar lugar – no mesmo campo de atividade – a uma práxis criadora. Em virtude da historicidade fundamental do ser humano, o aspecto criador de sua práxis – concebida em escala histórica universal – é o determinante (Sánchez Vázquez, 2011, p. 277- 278).

O lado positivo da práxis reiterativa imitativa reside precisamente no poder de ampliar e multiplicar a práxis criadora, assim, atendendo ao provimento de necessidades exclusivamente humanas. Até mesmo porque a práxis reiterativa imitativa é uma atividade prática que exige, mesmo em menor grau, a participação da

consciência. Contudo, exatamente, por ser dotado de consciência, o homem é o único ser que tem capacidade intelectual para transformar intencionalmente a realidade natural e social, processo que também transforma a si mesmo. Assim, a práxis reiterativa e imitativa tende a dar lugar a uma práxis criadora, pois a repetição não supera novos desafios, não cria novas soluções e, logo, não atende às novas necessidades humanas. Por conseguinte, destaca-se que seus aspectos negativos se apresentam, mais precisamente, quando sua realização ocorre na perspectiva de barrar as possibilidades de novas criações.

A estratificação da práxis reiterativa de forma mecânica e rotinizada impede o desenvolvimento do processo teórico-prático criativo, de modo que tende a se converter em uma práxis burocratizada. Na sociedade capitalista, para Sánchez Vázquez (2011, p. 279), a práxis burocratizada é uma práxis degradada e inautêntica, haja vista que se opõe diametralmente à práxis criadora. Esta nasce do desdobramento de uma lei estabelecida e já conhecida de antemão, que não considera as particularidades concretas de sua aplicação. É, “em consequência, a plasmação de uma forma não determinada por seu conteúdo, uma práxis mecânica, de repetição infinita, que se alcança mediante sua extrema formalização” (Sánchez Vázquez, 2011, p. 279). Na práxis burocratizada, o processo prático torna-se abstrato e formal, dado que se elimina toda determinabilidade deste, com isso desaparece igualmente a imprevisibilidade do processo e do resultado, aspectos únicos e consubstanciados de toda práxis autenticamente criadora.

Postos esses dois níveis da práxis humana, Sánchez Vázquez (2011) atenta-se para a relevância do papel desempenhado pela consciência na atividade prática; portanto, salienta a importância de entender os graus de manifestação da consciência na condução e realização do processo prático. Diante de tal constatação, afirma que “a práxis criadora exige uma elevada atividade da consciência, não só ao traçar, no início do processo prático, o fim ou projeto original que o sujeito procurará plasmar com sua atividade material, como também ao longo de todo o processo” (Sánchez Vázquez, 2011, p. 292).

Sob essa perspectiva, compreende-se que quanto mais rica e complexa a criação, mais se exigirá da atividade da consciência. Isso, em razão de que “a problematicidade ou improbabilidade do processo e a incerteza quanto ao resultado obrigam-na [a consciência] a intervir constantemente” (Sánchez Vázquez, 2011, p.

292), na realização do processo prático. Portanto, trata-se de graus da consciência e não de presença ou ausência da consciência, pois essa não se encontra totalmente ausente em níveis mais baixos ou inferiores da práxis, em tais casos, o que de fato ocorre é que sua intervenção se apresenta em graus mais reduzidos.

Seguindo essa direção decrescente, de graus ínfimos de intervenção da consciência no processo prático, chega-se ao nível de uma práxis reiterativa, mecânica e abstrata. Na qual ocorre a separação total entre a consciência e a ação, isto é, entre o planejamento e a execução, resultando na práxis burocratizada. Mas, ainda assim, mesmo se manifestando como um nível de práxis degradada e não criadora, não se pode eliminar o caráter consciente da pretensa atividade mecânica a ser desenvolvida pelo sujeito. É indispensável a intervenção da consciência na construção da vida humana, por mais mecanizada e rotinizada que seja a realização de determinada atividade, o ser humano não pode privar-se da intervenção de sua consciência. Conforme Gramsci (*apud* Paro, 2012, p. 37), "não existe atividade humana da qual se possa excluir toda a intervenção intelectual, não se pode separar o *homo faber* do *homo sapiens"*.

Sánchez Vázquez (2011, p. 294), a partir da apreensão do grau de intervenção da consciência no processo prático**,** qualifica como consciência prática aquela que se insere no processo prático atuando ou intervindo no seu transcurso, para transformar o resultado ideal em real. Conforme esclarece o autor, no processo de sua realização, ela mesma vai se modificando, devido às exigências inesperadas apresentadas no processo prático. Essa consciência elevada se manifesta na práxis criadora e vai sendo reduzida até quase desaparecer, quando a atividade prática assume um caráter mecânico e abstrato, ou quando materializa apenas fins formalizados, como os estabelecidos na práxis burocratizada. Ocorre que a consciência não só se projeta e se plasma, ela também se reconhece como consciência projetada, como uma atividade desejada por ela. A consciência que se volta sobre si mesma e, sobretudo, à atividade material em que se plasma é denominada de consciência da práxis.

Assim, podemos distinguir a consciência da prática sem separar dela a consciência da práxis. Nessa direção, Sánchez Vázquez afirma que:

> Ambas nos mostram a consciência em sua relação com o processo prático. Mas, enquanto a primeira é a consciência impregna tal processo, que o rege ou materializa ao longo dele, a segunda qualifica a consciência que se sabe si mesma, na medida em que é consciente dessa impregnação, e de que é a lei que rege – como fim – as modalidades do processo prático. Desse medo, toda consciência prática sempre implica certa consciência da práxis, mas as

> duas não estão no mesmo plano ou nível. Pode ocorrer que, em um processo prático, a primeira esteja muito abaixo da segunda (Sánchez Vázquez, 2007, p. 295).

Na constituição do processo prático, a consciência prática e a consciência da práxis se distinguem, mas não se separam uma da outra; apenas situam-se em níveis diferentes de atuação. A consciência da prática fica abaixo da consciência da práxis. De tal modo que “podemos dizer, assim, que a consciência da práxis vem a ser a autoconsciência prática” (Sánchez Vázquez, 2011, p. 295).

Ainda segundo o autor, é com base no grau de manifestação dessa autoconsciência da práxis que é possível distinguir outros dois níveis da atividade prática. Sendo esses níveis denominados de práxis espontânea e práxis reflexiva, pois, para qualificá-los, deve-se levar em conta o grau de consciência que se tem da atividade prática em desenvolvimento. Na práxis reflexiva, há uma alta consciência da atividade prática, já na práxis espontânea a consciência encontra-se bastante reduzida ou quase não existe.

Todavia, Sánchez Vázquez (2011, p. 296) pontua que não se trata de duas novas modulações nos níveis práticos apresentados anteriormente (práxis criadoras e práxis reiterativa). Isso porque, de fato, esses dois novos níveis não se identificam e não precisam, necessariamente, coincidir. Em síntese, a práxis criadora pode ser, em maior ou menor grau, reflexiva e espontânea; isto é, pode ter maior ou menor grau de participação da consciência no processo prático. De tal forma, pode acontecer uma práxis criadora, com a consequente participação em alta escala da consciência do sujeito no processo prático, sem que isso implique, embora não impossibilite, que o sujeito venha apresentar um elevado grau de consciência da práxis. Da mesma forma, “a práxis reiterativa acusa uma débil intervenção da consciência, no entanto não pode ser considerada espontânea”. Nesse sentido, “a práxis mecânica, reiterativa, se opõe tanto à atividade prática criadora como à espontânea” (Sánchez Vázquez, 2011, p. 296). Assim, ontologicamente, a criação do mundo humano perpassa pela atividade prática consciente e criadora, na qual o processo prático consciente voltar-se para inovação, com vistas a superar a reprodução da práxis repetitiva e mecânica.

O percurso teórico-metodológico construído até o momento visou apresentar as categorias centrais, trabalho e práxis, para subsidiar a reflexão sobre o desenvolvimento das origens ontológicas da gestão no processo de trabalho, uma vez que a atividade administrativa está intimamente ligada à fundação do ser social e, bem

como às formas conscientemente instituídas para sua produção e reprodução social. A práxis é a relação entre reflexão e ação. O trabalho é uma atividade ontológica transformadora que diferencia o ser humano dos seres biológicos, o trabalho constitui-se como práxis criadora que possibilita a criação do mundo humano. O trabalho, como práxis, exige um grau elevado de consciência da prática, assim possibilitando a transformação do ser e da natureza.

A próxima seção buscará fundamentar a atividade administrativa e processo administrativo como atividade teleológica e práxis criadora, com vistas a subsidiar a compreensão da gestão na perspectiva ontológica, ou seja, em suas determinações gerais e comuns e vinculadas à natureza humana.

1.1.2 A gestão enquanto atividade teleológica e práxis criadora

O trabalho, como categoria fundante do ser social, ocorre somente porque o homem é capaz de idealizar, mobilizar conscientemente sua força física e organizar os recursos disponíveis para a transformação da natureza e a criação do mundo humano. A atividade do trabalho só ocorre porque o ser humano é capaz de conceber, em sua mente, a ação prática antes de objetivá-la. Portanto, qualquer forma de trabalho emerge da sua capacidade teleológica. Essa determinação ontológica pressupõe a intervenção intencional da consciência que, por sua vez, possibilita o planejamento da atividade a ser realizada. A partir dessa fundamentação, constata-se que a gestão, enquanto atividade exclusivamente humana, está presente no processo de trabalho, desde a instância de ideação, operacionalização até o reconhecimento dos resultados produzidos.

Sob essa perspectiva, o trabalho, como atividade teleológica mediadora da relação entre homem e natureza, implica em gestão, ou seja, demanda uma atividade planejada (idealizada) e consciente para alcançar os fins previamente determinados. Portanto, no processo de trabalho, o ser social, por meio da identificação de suas necessidades e da investigação dos meios para satisfazê-las, estabelece, planeja, toma decisões, mobiliza os recursos e define as técnicas e instrumentos mais adequados à execução da atividade idealizada. Estabelecendo um processo de gestão e, assim, fundando a atividade administrativa como uma atividade teleológica vinculada à satisfação das necessidades humanas básicas.

A realização do processo de trabalho implica na definição de objetivos e finalidades para que, em determinado contexto, viabilize a organização e o desenvolvimento do processo de transformação de objetos para a produção de valores de uso - os produtos do trabalho produtivo -, os quais visam atender às necessidades específicas do homem. Portanto, nesse processo, o homem estabelece uma atividade administrativa, uma prática intencional que visa à adequação dos meios aos fins previamente determinados.

Fundamentando-se nessa perspectiva de análise, a atividade administrativa se constitui como uma atividade exclusivamente humana, visto que somente o homem é capaz de definir espontaneamente (previamente) os objetivos a serem alcançados, bem como desenvolver os meios necessários para a realização de tais finalidades. Meios esses que são, intencionalmente, criados para atenderem de forma adequada o processo de realização entre os meios e os fins determinados. Em outras palavras, são instituídos meios racionais que viabilizarão a operacionalização da atividade planejada, de forma adequada para atender a um fim específico.

Sob essa perspectiva, a atividade administrativa é reconhecida como prática histórica, sempre esteve presente na vida cotidiana e nos diferentes períodos da história humana; portanto consolida-se como elemento teórico-prático fundamental para a racionalização do trabalho e coordenação do esforço coletivo.

Todavia, a atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender às necessidades e interesses de pessoas e grupos (Paro, 2012, p. 19). De modo que a administração, como é entendida e realizada hoje, concretiza-se como produto de uma longa evolução histórica, trazendo marcas e contradições sociais dos interesses políticos em jogo na sociedade.

Historicamente, é inegável que a racionalização do pensamento administrativo ocorre para atender às finalidades e interesses capitalistas, com o desenvolvimento e a consolidação do processo de produção industrial a partir da segunda metade do século XVIII. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, se espalhou pelo mundo e provocou grandes transformações no processo produtivo e, consequentemente, na forma de se produzir a existência humana e na forma de organização social. Assim, tais transformações exigiram o desenvolvimento e racionalização de uma forma específica de administrar, isto é, de uma perspectiva de manifestação da atividade administrativa, que já não se encontra mais ontologicamente vinculada às

determinações gerais da produção da satisfação das necessidades humanas, mas, organicamente, determinada para atender interesses particulares, típicos do modo de produção e reprodução capitalista.

Contudo, conforme fundamentado desde o início do desenvolvimento desta etapa da pesquisa teórica, a gestão apresenta-se como atividade que tem suas origens fundadas na ontologia humana, apresentando-se como atividade teleológica e práxis criadora. Com esse propósito, é indispensável apreender a atividade administrativa em suas determinações gerais, em seus aspectos mais simples e abstratos.

De acordo com Paro (2012, p. 24), para melhor compreender sua natureza, é preciso examiná-la independentemente de qualquer estrutura social, abstraindo-a das determinações históricas e concretas que agem sobre a atividade administrativa, "captando a sua especificidade, ou seja, sua forma geral, aquela que é comum a todo tipo de estrutura social". Nessa perspectiva, o autor fundamenta a natureza da atividade administrativa a partir da compreensão do seu conceito geral, concebendo-a em sua "essência", para que, dessa forma, se possa identificar quais elementos que, em sua manifestação concreta, se devem às determinações históricas próprias de um dado modelo de produção.

O autor afirma que, em seu sentido geral, a administração *"é a utilização racional de recursos para realização de fins determinados"* (Paro, 2012, p. 25, grifos do autor), em qualquer que seja a forma de organização social vigente. Compreendida em seu sentido geral, em sua forma mais simples e abstrata, como atividade inerente ao processo de trabalho, o qual visa diretamente à racionalização dos recursos necessários para garantir a realização de objetivos previamente planejados e idealmente organizados. A atividade administrativa assegura a racionalização entre meios e fins, para melhor satisfazer as necessidades humanas.

> Porque se propõe objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios que dispõe para realizá-los. A atividade administrativa é, então, não apenas exclusiva, mas também necessária à vida do homem. O animal, como ser indiferenciado da natureza[5], não realiza trabalho humano, já que não busca objetivos livremente, colocando-se, portanto, o problema da utilização racional de seus recursos, já que suas ações são previamente determinadas pela natureza, de modo necessário e imutável para cada espécie. O homem

[5] Com o termo natureza "[...] entendemos tudo aquilo que existe independentemente da ação do homem [...]" (SAVIANI, 1980, p. 39).

> também faz parte da natureza, mas consegue diferenciar-se dela por sua ação livre (Paro, 2012, 25-26).

A atividade administrativa constitui-se como uma atividade inerente ao processo de trabalho, pois apresenta-se como uma prática exclusivamente humana determinante na provisão das condições de vida do homem. Essencialmente, visa à adequação racional dos recursos disponíveis aos fins teleologicamente estabelecidos. É, então, necessária para a realização dos objetivos, cujos fins são a produção de valores de uso, por meio do uso racional dos recursos, que são organizados e racionalizados para se alcançar o objetivo inicial. Consiste, portanto, na adequação dos meios aos fins.

Ao analisar a atividade administrativa a partir de sua determinação ontológica, o autor a apresenta como atividade inerente à organização e à realização do processo de trabalho. Portanto, configura-se como uma atividade própria da razão humana que orienta e permite a racionalização do trabalho. Em termos de compreensão do conceito de razão utilizada, esclarece que o homem, ao ter um fim em mente “irá utilizar racionalmente os recursos, e utilizá-los de acordo com a razão significa, por um lado, que tais recursos sejam adequados ao fim que se visa, por outro, que seu emprego se dê de forma econômica” (Paro, 2012, p. 26).

Essas duas dimensões estão intimamente relacionadas, pois, primeiramente, é preciso compreender que, dentre os meios disponíveis, sempre se deve selecionar aqueles que mais se adequam à atividade a ser desenvolvida, com vistas à realização dos fins determinados. Ainda, nessa direção, o autor pontua que, na realização do processo de trabalho, são múltiplas as variáveis para se aplicarem o uso dos recursos e, por tal motivo, “a combinação e o emprego dos recursos precisam estar permanentemente direcionados pelo objetivo a ser alcançado”, para que não ocorram desvios em seu desenvolvimento. Dessa forma, a utilização racional dos recursos, obrigatoriamente, implica o emprego econômico dos recursos disponíveis. Assim, a dimensão econômica, como a dimensão racional, “se faz presente à medida que o alcance dos objetivos se concretiza no menor tempo possível e com dispêndio mínimo de recursos” (Paro, 2012, p. 26).

A compreensão da atividade administrativa, em seu conceito geral, fundamenta-se em duas importantes dimensões: a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo. No sentido ontológico, na história da humanidade, o ser humano sempre buscou produzir valores de uso, com a finalidade de assegurar

sua subsistência. O ser social sempre recorreu à racionalização do trabalho, que consiste na utilização racional dos recursos conceptuais e materiais disponíveis, e à coordenação do esforço coletivo, que diz respeito à organização do trabalho coletivo para atender objetivos em comum.

Sobre essas duas dimensões, Paro (2012, p. 26-27) esclarece que:

> Os recursos de que estou falando envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito, por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. Têm a ver, por um lado, com as relações do homem com a natureza, por outro, com as relações dos homens entre si. Essas duas ordens de relações não são de modo nenhum desvinculadas uma da outra, existindo, pelo contrário, em mútua interdependência.

Os recursos materiais e conceptuais são elementos que o ser humano utiliza para dominar a natureza segundo sua vontade. Contudo, os esforços físicos e mentais despendidos pelo ser social precisam ser coordenados para atingir o objetivo em comum. Portanto, tem-se a necessidade de coordenação dos esforços individuais e coletivos, visto que a construção do mundo humano exige relações sociais. Desse modo, o homem relaciona-se com a natureza e, também, com os outros homens envolvidos no processo de trabalho, estabelecendo uma relação simultânea com a natureza e com outros indivíduos.

Para o autor, a racionalização do trabalho refere-se à relação entre o ser humano e a natureza, mais especificamente, no que diz respeito à escolha racional dos recursos materiais e conceptuais no interior do processo administrativo estabelecido pelo homem. Portanto, trata-se do conjunto de recursos materiais e conceptuais utilizados racionalmente para modificar o mundo natural. Essas duas instâncias de fundamentação, que compreendem os recursos essenciais ao ser humano, consistem no conhecimento e nas técnicas que ele acumulou historicamente para modificar a natureza de acordo com seus fins.

Os recursos materiais e conceptuais resultam do histórico processo de evolução humana, uma vez que, a partir das relações de mútua interdependência entre elementos conceptuais e materiais, o ser humano acumulou conhecimento em quantidade cada vez mais significativa, o que lhe permitiu aperfeiçoar os métodos, as técnicas e, também, os seus instrumentais de trabalho. Viabilizando, desse modo, um domínio cada vez mais efetivo e eficaz sobre o mundo natural, “possibilitando maior eficiência no processo de trabalho” (Paro, 2012, p. 29).

De fato, na medida em que o ser humano intervém e modifica a natureza, ele agrega conhecimento sobre os elementos do processo de trabalho e, assim, aperfeiçoa os métodos, as técnicas e os instrumentais adequados às necessidades que surgem no cotidiano. Nessa perspectiva, Paro (2012, p. 29) observa que os recursos materiais e conceptuais precisam ser utilizados de maneira racional, com vistas à realização de objetivos. Portanto, o ser humano age administrativamente quanto mais conjuga seus conhecimentos e técnicas, permitindo-lhe aperfeiçoar e desenvolver os meios de produção, além de agregar recursos materiais e conceptuais disponíveis.

Para Vitor Paro (2012, p. 29), o segundo campo de interesse teórico-prático da atividade administrativa é a “coordenação”, que trata especificamente da relação dos seres humanos entre si no processo de trabalho. Essa dimensão diz respeito à utilização racional do esforço humano coletivo, uma vez que a própria natureza do processo de produção, independentemente do sistema social vigente e do contexto da divisão social do trabalho, normalmente envolve mais de uma pessoa. Ou seja, os seres humanos estabelecem relações entre si para produzirem coletivamente a existência material. Sob essa perspectiva, a utilização racional do esforço humano envolve a coordenação do esforço coletivo para a realização de fins determinados (Paro, 2012, p. 31).

Contudo, Paro (2012) esclarece que o conceito de “racionalização do trabalho” e “coordenação”, apresentado por ele, se diferencia do sentido comum da teoria burguesa. Isso porque não tem o mesmo sentido da perspectiva apresentada pela Teoria da Administração, pois trabalha com o “conceito de administração em geral”, fundamentado na compreensão da atividade administrativa como atividade exclusivamente humana. Sendo analisada em sua forma mais simples e abstrata, comum a todo o tipo de estrutura social, e depurada de sua manifestação e de suas determinações históricas instituídas pelo sistema capitalista de produção.

Portanto, a sua compreensão acerca da racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo apresenta-se depurada das finalidades da racionalidade tipicamente instrumental, que concebe o homem apenas como recurso para a produção de valores. Paro (2012, p. 32) salienta que existe uma diferença orgânica em “considerar o homem como fim implica em tê-lo como sujeito e não como objeto no processo em que se busca a realização de objetivos”.

Nesse sentido, ainda, esclarece que ao iniciar com a discussão da administração fundamentada no “[...] conceito geral, estou procedendo metodologicamente da mesma forma que Marx com o conceito de trabalho, antes de considerá-lo no modo de produção especificamente capitalista [...]” (Paro, 2012, p. 27). Assim, a atividade administrativa, compreendida como a utilização racional de recursos para atingir fins, consiste em uma atividade humana que tem sua finalidade fundada no planejamento, na organização e na adequação dos recursos para a realização de objetivos intencionalmente estabelecidos, com a finalidade de atender especificamente necessidades humanas. Portanto, a atividade administrativa é necessária à vida humana.

Assim, ontologicamente, em seu sentido geral, a atividade administrativa é compreendida como atividade consciente presente no processo de trabalho. Dessa forma, no âmbito teórico-prático, constitui-se como atividade da consciência que articula e possibilita mediações para utilização racional dos recursos disponíveis (materiais, conceptuais e coordenação do esforço humano coletivo), para a transformação da natureza e construção das condições de subsistência do ser social. Ser esse que pensa, planeja e age administrativamente para alcançar objetivos, sejam eles individuais ou coletivos.

Paro (2012, p. 34), esclarece que, para compreensão do conceito geral da administração, além de examinar a natureza dos recursos envolvidos na atividade administrativa, “é vital analisar o grau de consciência que se têm dessa atividade os sujeitos nela envolvidos”. A atividade administrativa é uma atividade exclusivamente humana, que se apresenta como atividade teórico-prática direcionada a um fim, ou seja, uma atividade previamente idealizada, orientada a atender fins determinados e executada a partir da participação da consciência, em um determinado contexto histórico e influenciada por relações sociais específicas.

Para tal fundamentação, Paro (2012) recorre à obra “Filosofia da Práxis” de Adolfo Sánchez Vázquez (1977), para fundamentar a compreensão da atividade administrativa como práxis. Assim, conforme apresentado o conceito de práxis e seus níveis de manifestação, no item anterior, tem-se os elementos necessários para apresentar a atividade administrativa como práxis criadora segundo de Vitor Paro (2012), mas tendo como referência a conceituação das manifestações da práxis em Sánchez Vázquez (2011). O autor alicerça a atividade administrativa a partir dos

elementos que são consubstanciais à relação indissociável entre consciência e ação do sujeito ativo no processo prático, a práxis e seus diferentes graus e níveis de manifestação.

Nessa perspectiva, parte-se da compreensão de que a atividade administrativa se consolida como práxis e que, portanto, manifesta-se de acordo com níveis e graus de participação da consciência do homem na transformação da natureza segundo fins determinados. Assim, compreendendo como se realiza a práxis humana e os níveis em que ela se manifesta, Paro (2012, p. 37) esclarece que:

> *"*Fica fácil raciocinar em termos da atividade administrativa e admitir que aqui também se encontra um tipo ou nível de administração que é invenção/descobertas de novos procedimentos e caminhos para se alcançarem objetivos e um outro que é a repetição/imitação desses caminhos e procedimentos: uma administração criadora e uma administração reiterativa".

Para o autor, a atividade administrativa apresenta-se em dois diferentes níveis. O primeiro se caracteriza pela administração criadora, que emerge a partir da criação, invenção ou descoberta de novos procedimentos e caminhos para o processo administrativo. Constituindo novas formas e procedimentos para a racionalização dos recursos materiais, conceptuais e do esforço coletivo, com vistas a instituir soluções, superar desafios e atender às necessidades humanas individuais e coletivas. No segundo nível, a administração reiterativa se qualifica por reiterar, repetir e reproduzir os novos caminhos e procedimentos do processo administrativo criados pela administração criadora, os quais também têm por finalidade atender às necessidades humanas.

Enquanto manifestações da atividade administrativa, ambos os níveis coexistem em íntimo relacionamento, já que um pressupõe o outro e, assim, vice-versa. Vale ressaltar que a administração criadora serve-se de conquistas anteriores, absorvendo procedimentos e novos caminhos assimilados no processo administrativo, e que foram bem-sucedidos em outras situações, para criar novas formas de atingir objetivos de modo mais efetivo. Por outro lado, a administração reiterativa multiplica a aplicação de procedimentos criados pela administração criadora, assegurando a ampliação do seu alcance.

Sob esse ponto de vista, ambos os níveis da administração são de extrema importância para a atividade humana:

> Porque o homem se defronta permanentemente com novos problemas e se coloca sempre novas metas a serem atingidas, a administração criadora precisa ser em termos de relevância, propondo soluções e descobrindo novas alternativas que respondam às reais necessidades humanas (Paro, 2012, p. 37)

Por sua vez, a administração reiterativa encontra sua aplicação na repetição de procedimentos que, uma vez criados, não têm por que não serem repetidos e aplicados em situações semelhantes, visto que são efetivos e respondem à solução de problemas e atendem a determinações humanas reais.

Ainda assim, essa reiteração não pode fundar em si mesma o seu propósito, pois corre o risco de degenerar-se numa práxis burocratizada. Em termos de sistematização e reprodução da atividade administrativa, observa-se que a burocratização da atividade administrativa[6], ou atividade administrativa burocratizada, desenvolve-se amplamente a partir da instituição do processo de produção e organização social tipicamente capitalista. Isso ocorre com a divisão pormenorizada do trabalho, a gerência capitalista e a gerência como controle do trabalho alheio. Conforme sublinha Sánchez Vázquez (2011, p. 279):

> Ao adquirir caráter meramente repetitivo, sem outro propósito que o de expansão, sem outro propósito que o de expansão do capital, atividade do trabalhador, nas condições capitalistas de produção, transforma-se numa práxis burocratizada, que consiste na degradação da práxis verdadeiramente humana.

Diante de tal constatação, vale ressaltar que a administração reiterativa pode ser propositiva, uma vez que oferece condições para ampliar e multiplicar a administração criadora. No entanto, quando a repetição passa a construir um fim em si mesma, especialmente no capitalismo, tende a degradar-se, impedindo o desenvolvimento da administração criadora, que está intimamente relacionada ao processo prático-criativo que atribui ao ser pensante sua verdadeira dimensão humana.

Continuando, a fundamentação da gestão como práxis criadora, entende-se que, como toda práxis, tanto a administração criadora quanto a administração reiterativa têm ativa participação da consciência humana. Sob essa perspectiva, na

[6]Destaca-se que essa temática será retomada com mais profundidade teórica no Capítulo II, no qual será abordada a burocratização da atividade administrativa nas organizações, enquanto fruto da sociedade capitalista, apontando também para as particularidades dessa burocratização no contexto da realidade brasileira.

atividade administrativa, a consciência da prática constitui-se pela participação da consciência no processo prático, no início e ao longo dele, visando à realização do processo administrativo. Compreende-se, portanto, que a consciência da prática está sempre presente na atividade administrativa e, sendo ela fundamental e exigida em alta escala, no processo de construção da administração criadora. A consciência da prática também está presente, embora em menor proporção, na administração reiterativa (Paro, 2012, p. 38).

Paro (2012, p. 38) ainda esclarece que, para entender toda extensão da atividade administrativa enquanto práxis, não basta ter presente a inserção da consciência no processo prático. Também é preciso considerar o grau de consciência que o sujeito ativo tem dessa inserção, ou seja, sua consciência da práxis, que se traduz no grau de consciência que o ser humano apresenta sobre a realização do processo prático, isto é, sobre o desenvolvimento do processo administrativo. Nesse contexto, entende-se que, na realização da atividade administrativa, a consciência da práxis é a consciência voltada sobre a racionalidade do processo administrativo, manifestando-se, portanto, como a autoconsciência da prática da administração.

Baseando-se em tais concepções, o autor identifica a existência da *administração espontânea* e da *administração reflexiva*. Isso significa dizer que:

> [...] tanto pode existir uma prática administrativa *espontânea*, na qual a utilização dos recursos, embora realizada de maneira racional, seja feita de modo a atender as necessidades imediatas que vão surgindo no processo prático, sem que se tenha uma visão clara e consciente de como isso se dá, quanto uma administração *reflexiva*, na qual, além da consciência prática, representada pela utilização racional dos recursos, o sujeito (individual ou coletivo) se ache consciente da racionalidade do processo e da participação nele de sua consciência (Paro, 2012, p. 39, grifos do autor).

Na *administração espontânea*, embora também realizada de forma racional, o grau de participação da consciência do sujeito ativo direciona-se a atender apenas necessidades imediatas que surgem no processo prático. De modo que o sujeito ativo não tenha uma percepção clara e consciente de como ocorre esse processo. Portanto, o grau de consciência da atividade prática desenvolvida apresenta-se de forma reduzida ou quase inexistente. Já na *administração reflexiva* ocorre uma alta participação da consciência sobre a atividade prática. Nesse nível da atividade administrativa o sujeito, individual ou coletivo, tem consciência da racionalidade do

processo administrativo, da utilização racional dos recursos e da participação da sua consciência nele.

Paro (2012, p. 39), ressalta que, em termos históricos, é importante compreender que a autoconsciência prática da administração não se apresenta de forma imediata e acabada na vida humana, ela surge em decorrência do desenvolvimento histórico da práxis humana. Embora, desde as formas mais primitivas, os homens agissem administrativamente na sua forma de se relacionar com a natureza, “empregando racionalmente os recursos disponíveis – fazendo intervir, portanto, em maior ou menor grau, sua consciência ao longo de todo processo prático” (Paro, 2012, p. 39), eles não possuíam uma consciência clara sobre o processo administrativo e, por conseguinte, não manifestavam uma consciência da práxis sobre a realização da atividade administrativa.

A autoconsciência da prática da administração se desenvolverá de acordo com as circunstâncias moldadas no decurso do desenvolvimento histórico, fomentado pela atividade humana de transformar a natureza e satisfazer suas necessidades individuais e coletivas. É a partir da instituição de condições culturais, econômicas, políticas e sociais necessárias que o homem consegue “captar conscientemente a maneira racional como ele vem empregando os elementos materiais, conceptuais e o esforço humano coletivo na realização de objetivos” (Paro, 2012, p, 40).

É em decorrência da manifestação contínua da consciência da práxis sobre a realização do processo prático e de sua associação com o conhecimento, as técnicas e os procedimentos administrativos que, historicamente, acumulam-se os elementos teóricos e práticos necessários para a passagem da administração espontânea para a administração reflexiva. O homem, de forma gradativa e progressiva, consegue passar de um nível de administração espontânea para o nível de administração reflexiva, fato que possibilitará o surgimento de uma “teoria geral da administração”, no final do século XIX e início do século XX.

Nessa direção, observa-se que:

> A criação de uma disciplina encarregada de estudar os problemas administrativos denota por si que, o homem atingiu um estágio em que ele não apenas utiliza racionalmente seus recursos para atingir fins, mas possui também consciência desse fato. Por isso pode refletir sobre ele e sistematizar conhecimento, técnicas e procedimentos já alcançados e buscar intencionalmente fazê-los avançar de modo acelerado (Paro, 2012, p. 40).

Refletir sobre a realização do processo prático administrativo e associá-lo conscientemente ao alcance de objetivos individuais e coletivos, institui o arcabouço necessário para a racionalização de um conjunto de práticas administrativas, que serão direcionadas ao atendimento de fins específicos. Esse processo de racionalização decorre exclusivamente da capacidade do homem de sistematizar conhecimentos, procedimentos e técnicas anteriormente desenvolvidas, além de acumulá-las e direcioná-las intencionalmente para o avanço da atividade administrativa como práxis.

Porém, Paro (2012, p. 40) destaca que é preciso diferenciar a conquista e consolidação do estágio reflexivo na administração, isto é, enquanto práxis consciente, de sua generalização na sociedade. Pois, o fato de a administração ter se edificado como uma disciplina teórica não implica que toda atividade administrativa passe a ser reflexiva desde então. Ocorre que, em termos históricos, foram estabelecidas as condições e possibilidades para que a atividade administrativa fosse realizada de forma reflexiva, praticada de maneira consciente e racional, a partir dos avanços teórico-metodológicos que foram gradativamente incorporados ao processo administrativo de forma autoconsciente.

Essa realização fundamenta-se em dois aspectos importantes, sendo um objetivo e o auto subjetivo:

> O Primeiro diz respeito, por um lado, à própria necessidade de que determinada atividade ou conjunto de atividades sejam realizadas reflexivamente e, por outro, às disponibilidades em termos de esforço humano coletivo e recursos materiais e conceptuais que tornam possível a satisfação dessa necessidade. Refere-se, portanto, a todas as condições objetivas (culturais, econômicas, sociais, políticas, etc.) que precisam ser levadas em conta na concepção e realização da atividade. Por sua vez, o aspecto subjetivo se faz presente à medida que essa necessidade da atividade administrativa reflexiva, bem como as possibilidades e limitações que a realidade prática oferece, se apresentam de modo consciente ao sujeito, o qual passa a realizar de maneira intencional a atividade administrativa correspondente (Paro, 2012, p. 40).

Esses aspectos são fundamentais para organização do pensamento administrativo. As questões objetivas e subjetivas são socialmente constituídas e determinantes para o desenvolvimento racional e intencional da atividade administrativa. Contudo, isso não implica que se trate da consolidação iminente e permanente da administração, em seu nível e grau de manifestação, propriamente

reflexivo. Mas, sim, que essa atividade, em dado momento histórico, passa a ser realizada de forma reflexiva, como fruto do acúmulo teórico-prático da práxis humana.

Ainda, sob a perspectiva que direciona e consolida a organização de uma Teoria Geral da Administração, a generalização da atividade administrativa de forma racionalizada e intencional, ocorreu com a ascensão da burguesia como classe social dominante e com a ratificação do capitalismo como sistema de produção e regulação das relações sociais. Assim, a racionalidade que determina os fins da atividade administrativa, na Teoria Geral da Administração, fundamenta-se nas contradições provenientes da sociedade de classes, sob o domínio da burguesia industrial e do capital monopolista.

> Como não podia deixar de ser, a atividade administrativa participa também das contradições e forças (sociais, econômicas, políticas, culturais, etc.) em conflito em cada período histórico e em cada formação social determinada. Por isso, sua realização concreta determina, ao mesmo tempo em que é determinada por essas formas (Paro, 2012, p. 41).

O desenvolvimento das forças produtivas capitalistas traz em seu bojo novas formas de administrar, nas quais são estabelecidas finalidades unilaterais para o desenvolvimento da atividade administrativa. Nesse contexto, a racionalização da prática administrativa não se dá no vazio, mas sim em condições históricas estabelecidas para atender às necessidades e interesses de grupos dominantes. Dessa forma, a administração, como é entendida e realizada hoje, consolida-se como produto de uma longa evolução histórica e, assim, traz as características e contradições sociais decorrentes dos interesses políticos em jogo na sociedade vigente.

Paro (2012) afirma que reconhecer que o homem age administrativamente, de forma racional e consciente, significa reconhecer que ele, enquanto ser social, “[...] sempre precisou e – sempre precisará – utilizar racionalmente os recursos com vistas à concretização de fins [...]” (Paro, 2012, p. 41). Tal constatação demonstra que a atividade administrativa é mutável em todos os tipos de sociedade, sendo passível de adequação às condições culturais, políticas, econômicas e sociais estruturadas no decorrer da história humana, uma vez que é fruto das relações de produção de cada época.

Apreender a atividade administrativa, em sua forma mais simples e abstrata, implica reconhecer que os elementos administrativos são comuns em todos os

períodos históricos e que têm validade em todas as formas de organização social. Como também reconhecer que, enquanto práxis humana, esteve presente e sempre estará em futuras formas de organização social que possam ser fundadas. Nessa direção, contribuiu e contribuirá diretamente para o atendimento das necessidades humanas, seja na esfera do sujeito individual e/ou coletivo, por meio do uso racional dos recursos para alcançar fins determinados.

Por esse motivo, é preciso entender que a atividade administrativa, ao mesmo tempo em que determina, é determinada pelas relações de produção de cada contexto histórico, estabelecendo, assim, uma relação de mútua determinação com as contradições socialmente postas. Fato pelo qual, segundo Paro (2012, p. 41), revela o caráter progressista da atividade administrativa, uma vez que “são essas contradições que acabam determinando a superação do modo de produção até então dominante e sua passagem para outro historicamente mais avançado”.

A atividade administrativa, como atividade exclusivamente humana, participa das contradições vinculadas ao desenvolvimento das relações de produção e das forças produtivas e, uma vez que estas evoluem, consequentemente exigem novos modos de produção. Essa evolução traz em seu bojo novas formas de administrar, que são negadas e superadas no momento histórico subsequente. Por conseguinte, apreende-se que a administração instituída a partir da racionalidade burguesa não constitui o único modo de manifestação da consciência prática da administração. Desse modo, a atividade administrativa não se apresenta como prática dada e imutável, está sujeita a mudanças, seja na sua dimensão técnico-instrumental quanto na dimensão ético-política. Sendo esta última dimensão responsável pela racionalização dos meios e dos fins a serem alcançados, como também pelos interesses que orientam o desenvolvimento do processo administrativo.

Contudo, ao identificar esse caráter progressista da atividade administrativa, é importante compreender que essa perspectiva de análise não é compatível com pretensões que objetivam constituí-la, por si, numa força revolucionária autônoma e desvinculada das relações sociais vigentes. Paro (2012, p. 43) esclarece que esse caráter contraditório, “[...], que a coloca como co-participante da evolução das forças produtivas e das relações de produção, se dá de maneira espontânea, independente da vontade dos homens”. Assim sendo, é compatível tanto com um projeto de classe

revolucionário, voltado à superação do modo de organização social vigente, quanto para manter as forças conservadores dominantes.

Até o momento, a atividade administrativa racionalizada sob as finalidades capitalistas tem servido, historicamente, como instrumento de dominação da burguesia, que a utiliza com o objetivo de prolongar e manter seu domínio ao máximo, seja na esfera da produção ou da reprodução, na estrutura econômica ou na superestrutura jurídica, política e cultural. Contudo, mesmo institucionalizada como prática racionalizada na sociedade de classes, isso não significa que ela não pode vir a contribuir com o projeto societário da classe trabalhadora. Para tanto, enquanto atividade eminentemente humana, é preciso que sua dimensão ético-finalística tenha como horizonte os interesses das classes subalternizadas e expropriadas dos meios de produção no capitalismo.

Suas finalidades (dimensão ético-política)[7] devem vincular-se ao atendimento de interesses coletivos, ou seja, os fins determinados, independente da instância de utilização da atividade administrativa, devem ser a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, que tem como finalidade objetivos democráticos e emancipadores. Paro (2012, p. 43-44) afirma que, para que isso ocorra, “é necessário que a atividade administrativa seja elevada de seu caráter espontaneamente progressista para uma práxis essencialmente revolucionária”.

Tais considerações apresenta a gestão como determinação das relações sociais estabelecidas, portanto vinculada a um modo específico de produção e reprodução social. Contudo, o que se procura fundamentar é que, a partir da compreensão da gestão como atividade ontológica e ao revelar seu caráter progressista, mesmo em um contexto contraditório, é possível apropriar-se dessa atividade e direcioná-la para o atendimento das necessidades humanas coletivas. Sendo uma atividade inerente ao processo de trabalho, a gestão apresenta-se como potencialidade para a organização e operacionalização de práticas, tanto no âmbito da produção quanto na reprodução social, que atendam aos interesses humanos coletivos, e não aos de um segmento privilegiado que detém o poder político e econômico.

[7] Sobre as dimensões ético-finalística da atividade administrativa, a temática será retomada no item 1.4, que abordará a gestão entre a racionalidade crítica e instrumental.

Assim, ao finalizar esta etapa da pesquisa teórica, conclui-se que compreender as origens ontológicas da atividade administrativa implica apreende-la a partir das relações estabelecidas entre o homem e a natureza, isto é, com base nas mediações construídas pela consciência sobre a realidade (meio em que o homem vive) para a construção do mundo/sociedade verdadeiramente humano/a. Por meio da teleologia e da práxis criadora, o ser humano utiliza a atividade administrativa como resultado da capacidade de idealizar e determinar fins conscientemente. É resultado da inserção da consciência no processo de trabalho, objetivando a transformação da natureza e a construção das determinações gerais que possibilitam as condições necessárias para a existência humana, de forma racional e organizada.

Observa-se que a gestão foi e sempre será socialmente necessária à humanidade, mas a questão é como assegurar a realização dessa atividade exclusivamente humana em conformidade com os interesses da classe trabalhadora. Classe essa que, tem como objetivo de seu projeto societário, a construção de uma sociedade justa e igualitária, isenta das relações de exploração e dominação impostas pela sociabilidade do capital.

Nesse sentido, ao retomar as origens ontológicas da gestão, objetiva-se fundamentar a atividade administrativa em consonância com as necessidades humanas. Sob uma perspectiva que possa contribuir para a emancipação humana, a partir da consolidação de práticas e ações que viabilizem o acesso da classe dependente do trabalho a direitos historicamente conquistados e, concomitantemente, possa contribuir para a participação e mobilização dessa classe na construção de estratégias de enfrentamento às condições de exploração e subalternização da classe trabalhadora.

1.2 A gestão sob a racionalidade capitalista: controle sobre o processo de trabalho e instrumento de dominação da burguesia

Esta etapa do capítulo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento e os elementos fundantes da atividade administrativa sob a racionalidade capitalista. Tratará da perspectiva da administração e das finalidades da gerência, historicamente determinadas pelas relações econômicas, políticas e sociais, ratificadas pelo modo de produção capitalista. Também, abordará as múltiplas determinações sociais e econômicas que atuaram, e ainda atuam, concretamente sobre a administração na

sociedade de classes. Haja vista que as relações de produção capitalistas terminam por determinar, mesmo que em última instância, a forma como essa sociedade se organiza.

A atividade administrativa racionalizada, sob a perspectiva burguesa, tem como finalidade assegurar a produção e acúmulo da mais-valia, pois, na sociedade de classes, adquire forma social, política e econômica distinta da atividade administrativa na perspectiva ontológica. Isto é, tem a sua dimensão ético-finalística fundada, tão somente, no objetivo de garantir a produção máxima de riqueza para o capital. Para tanto, atuará diretamente no controle do processo de trabalho, com vistas a ratificar a exploração da força de trabalho e aumento exponencial da produtividade e dos lucros; e, enquanto instrumento de dominação visa o fim maior, que é afirmar a cooperação dos trabalhadores à ideologia dominante.

Para apresentar a gênese, desenvolvimento e racionalização da sistematização do pensamento administrativo capitalista, a fundamentação teórica ocorreu em três etapas: as origens da gerência burguesa, a construção da abordagem científica e a consolidação da administração capitalista.

Todavia, antes de adentrar no percurso de fundamentação teórica sobre as origens da gerência e a racionalização da administração burguesa, é importante ressaltar, de forma concisa, dois importantes determinantes econômicos e sociais, tipicamente característicos do capitalismo, que são fundamentais para o surgimento e consolidação da administração vinculada aos interesses da classe dominante. O primeiro determinante refere-se à instituição das relações sociais (trabalho e força de trabalho) que subsidiam o capitalismo; o segundo diz respeito ao impacto da divisão do trabalho na consolidação do processo de produção capitalista.

No capitalismo, as relações de produção fundam-se na exploração do trabalho, ou seja, as relações sociais no sistema capitalista sustentam-se, primordialmente, na exploração da força de trabalho de parte da população sobre a outra. Mas, há de se ressaltar que a exploração do trabalho antecede as relações de produção do capital, visto que nos sistemas pré-capitalistas, tais como o escravista e o feudal, já ocorria a apropriação do trabalho excedente pelas classes dominantes da época. O que é exclusivo do capitalismo é a forma que a exploração assume nas relações de produção; ela será realizada por meio da criação e apropriação do trabalho excedente,

a mais-valia[8]. Verifica-se, portanto, que no capitalismo predomina a única forma de existência do capital em que é função deste não apenas a apropriação da mais-valia, mas também a sua criação e autovalorização.

Portanto, com o objetivo de criar e autovalorizar a mais-valia, no capitalismo predomina a produção de mercadorias que possam gerar valor (capital). Desse modo, a finalidade maior consiste na produção de valores de uso que, essencialmente, tenham valor de troca, uma vez que a prioridade é produzir mercadorias que possam ser comercializadas e gerar capital, e não produzir valores de usos com vistas a atender as necessidades humanas coletivas.

> Na produção de mercadorias, o valor de uso não é, de modo algum, a coisa *qu'on aime pour lui-même* [que se ama por ela mesma]. Aqui, os valores de uso só são produzidos porquê e na medida em que são o material substrato, os suportes do valor de troca. E, para nosso capitalista, trata-se de duas coisas. Primeiramente, ele quer produzir um valor de uso que tenha um valor de troca, isto é, um artigo destinado à venda, uma mercadoria. Em segundo lugar, quer produzir uma mercadoria cujo valor seja maior do que a soma do valor das mercadorias requeridas para sua produção, os meios de produção e a força de trabalho, para cuja compra ele adiantou seu dinheiro no mercado. Ele quer produzir não só um valor de uso, mas uma mercadoria; não só valor de uso, mas valor, e não só valor, mas também mais-valor (Marx, 2013, p. 263, grifos do autor).

Assim, sob o viés capitalista, a exploração do trabalho para criar a mais-valia assumirá dimensões sequer imagináveis nos sistemas de produção anteriormente vigentes, pois contará com mecanismos específicos para a estruturação e regulação das relações de produção.

A produção capitalista implica no intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro. Porém, a sua especificidade está na organização de relações de produção fundadas na compra e venda da força de trabalho, como meio de criação e ampliação do capital. E, para alcançar tal fim, é necessário que três condições básicas sejam generalizadas em toda a sociedade. Em primeiro lugar, os trabalhadores são separados dos meios de produção, e só conseguem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho à figura do capitalista, o proprietário dos instrumentos de trabalho e

[8] Mais-valia ou mais-valor é o valor produzido pelo trabalhador durante o tempo de trabalho excedente, portanto objetivo último do processo de produção capitalista. Sua apropriação pelo capitalista, constituiu a forma pela qual se dá a exploração em nossa sociedade. Isto porque, embora, pagando o valor sobre a força de trabalho comprada, o capitalista não remunera todo o trabalho realizado pelo trabalhador, mas apenas uma parte, aquela necessária para produzir o valor da força de trabalho. No modo de produção capitalista o valor excedente produzido pelo trabalhador é apropriado pelo dono dos meios de produção. *Cf.* Capítulo 7 – A taxa do mais-valor. MARX, K. O capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo, v. 1, 2013. (Marx-Engels).

da matéria-prima. Em segundo lugar, os trabalhadores estão livres de constrições legais[9] que possam impedi-los de vender sua força de trabalho, de modo que se tem a instituição do trabalhador livre e assalariado, que constituirá o segmento populacional dependente da venda de sua força de trabalho para assegurar sua subsistência. Em terceiro lugar, o objetivo do emprego do trabalhador, por meio da compra da força de trabalho, torna-se unidade de expansão do capital; portanto será utilizada de acordo com os interesses do capitalista, que consistirá na produção de trabalho excedente para gerar mais-valia.

A produção da mais-valia se dá, pura e unicamente, porque o trabalho é criador de valor; portanto, na sociedade capitalista, o trabalho é a unidade de valorização do capital. Tendo esse objetivo, o processo de trabalho é dominado e modelado para atender aos objetivos do processo de produção[10] capitalista. De tal modo, os meios de produção e a força de trabalho, que se apresentam como mercadorias, assim como os resultados do trabalho, são apoderados e direcionados para a criação e a expansão do capital. As bases materiais que condicionam o desenvolvimento do sistema de produção capitalista instauram-se a partir da dominação do capital sobre o trabalho, ou seja, sobre a exploração da força de trabalho assalariada no processo de produção de mercadorias. Nas palavras de Marx (2013, p. 294), “a taxa de mais-valor é, assim, a expressão exata do grau de exploração da força de trabalho pelo capital ou do trabalhador pelo capitalista”.

Vale destacar que, embora o objetivo seja a expansão do capital investido na compra de meios de produção e força de trabalho, em seus primórdios o capitalismo não modifica o processo de trabalho. Entretanto, se não modifica o processo de trabalho, permanecendo constante sua produtividade, a mais-valia só pode ser produzida por meio da intensificação do trabalho, ou pelo seu prolongamento para além do necessário. Marx (2013, p. 390) denomina a mais-valia produzida pelo prolongamento da jornada de trabalho ou pelo aumento de sua intensidade, e não pelo aumento da produtividade, de *mais-valia absoluta*.

---

[9] A servidão e escravidão se consolidaram como constrições legais típicas das sociedades pré-capitalistas, como o feudalismo e o escravismo. Em seus respectivos tempos históricos, consolidaram-se como formas de relações sociais que fundamentaram a exploração a força trabalho para produção de riquezas.

[10] O processo de produção, como unidade dos processos de trabalho e de formação de valor, é processo de produção de mercadorias; como unidade dos processos de trabalho e de valorização, ele é processo de produção capitalista, a forma capitalista da produção de mercadorias (Marx, 2013, p. 272).

A produção da mais-valia absoluta é característica da exploração do trabalho nos moldes da cooperação simples nas oficinas e no início da manufatura capitalista. Isso ocorre porque, inicialmente, o capital reúne grandes contingentes de trabalhadores expropriados dos meios de produção em um único local. Na oficina, os trabalhadores irão produzir mercadorias sob as ordens e supervisão do capitalista, que lhes pagará um salário correspondente à jornada de trabalho e se apropriará dos resultados do trabalho, objetivando transformá-los em lucros. Nesse período, não houve transformações significativas no processo de trabalho, haja vista que, o capitalista realizava a produção de mercadorias por meio de um processo produtivo herdado dos antigos ofícios.

Contudo, na medida em que se desenvolvem as forças produtivas do capital, com vistas a ampliar a extração da mais-valia, a busca por elevar a produtividade culmina na transformação do processo de trabalho. À medida que o capitalismo vai se apoderando da produção social, revoluciona a técnica e a organização social do processo de trabalho. Impondo-lhe uma direção social característica da produção industrial, que se funda na elevação da produtividade visando assegurar a crescente autovalorização do capital, por meio da superexploração do trabalho. Esse momento histórico foi marcado por grandes mudanças no processo produtivo capitalista, motivadas pela incessante busca por métodos e estratégias que viabilizassem o aumento da força produtiva do capital e a elevação dos lucros.

A busca pela elevação da produtividade implicou no aumento relativo do trabalho excedente e na redução do tempo de trabalho necessário para a produção de mercadorias para a produção da mais-valia. Essa mudança na relação quantitativa entre trabalho necessário e trabalho excedente, sem o prolongamento da jornada de trabalho, só é possível de ser alcançada pelas mudanças significativas no processo de trabalho. E a mais-valia decorrente “da redução de tempo de trabalho necessário e da correspondente alteração na proporção entre as duas partes da jornada de trabalho é chamada de mais-valia relativa” (Marx 2013, p.390).

Todavia, isso não significou redução na exploração do trabalhador; ao contrário, a mudança no processo de trabalho aperfeiçoou a lapidação da força de trabalho. Isto porque o capital constante[11] não pode transferir mais do que seu exato

[11] O capital constante é formado pelos meios de produção (matéria prima e instrumentos de trabalho) utilizados no processo de produção capitalista. Portanto, parte do capital que se converte em meios de produção, isto é, em matérias-primas, matérias auxiliares e meios de trabalho, não altera sua grandeza

valor na produção de mercadorias, dessa forma, resta a alternativa da exploração crescente do capital variável[12].

E é nesse momento que se verifica o segundo determinante econômico e social que subsidia o surgimento e a consolidação da administração capitalista: a divisão técnica do trabalho ou divisão pormenorizada do trabalho. Estabelecida pelo capital, que detém os recursos necessários para a produção de mercadorias, a divisão do trabalho nos moldes capitalistas irá afirmar-se como um importante método para o controle e direcionamento do processo de trabalho e, consequentemente, para o domínio e exploração da classe trabalhadora, segundo os interesses da classe dominante, a burguesia.

> Enquanto a divisão do trabalho no todo de uma sociedade, seja ela mediada ou não pela troca de mercadorias, encontra-se nas mais diversas formações socioeconômicas, a divisão manufatureira do trabalho é uma criação absolutamente específica do modo de produção capitalista (Marx, 2013, p. 433).

A divisão do trabalho se dá no interior do processo de produção, diferentemente da divisão social, que se qualifica como a divisão do trabalho pelos diferentes ramos de atividade na sociedade. Enquanto esta última é comum a todas as sociedades conhecidas (patriarcal, feudal e escravista), a divisão parcelar do trabalho é uma característica peculiar da sociedade fundada no sistema de produção capitalista. Embora todas as formas de organização social que já existiram tenham dividido seu trabalho em especialidades produtivas, nenhuma sociedade anterior ao capitalismo dividiu e subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva em operações limitadas e simplificadas[13].

A divisão do trabalho no capitalismo ocorre sob condições técnicas, econômicas e sociais específicas. Seu desenvolvimento e consolidação têm por

---

de valor no processo de produção. Por essa razão, denomino-a parte constante do capital, ou, mais sucintamente: capital constante (Marx, 2013, p. 286).

[12] O capital variável é constituído pela capacidade de trabalho, é a energia humana gasta no processo de produção, ou seja, é o conjunto das faculdades físicas e espirituais que existem na corporalidade, na personalidade viva de um homem e que ele põe em movimento produz valores de uso. Diferentemente dos meios de produção, a força de trabalho acrescenta ao produto final mais valor do que ela possui". Essa parte do capital transforma-se continuamente de uma grandeza constante numa grandeza variável. Denomina-o, por isso, parte variável do capital ou, mais sucintamente: capital variável. (Marx, 2013, p. 286).

[13] Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a *sociedade*, a divisão parcelada do trabalho subdivide o *homem*, e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo, quando efetuada com desprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade (Braverman, 1974, p. 72, grifos do autor).

finalidade dinamizar as forças produtivas do capital, visando à elevação da produtividade do processo de trabalho e, consequentemente, dos lucros. Para atender a tais imperativos, pressupõe-se a concentração dos meios de produção nas mãos do capitalista, a mudança no processo de trabalho e a reorganização deste em consonância com os objetivos do processo produtivo de mercadorias, alterações (aperfeiçoamento) no instrumento de trabalho ou método de trabalho[14], ou ambos simultaneamente. Além da racionalização da força de trabalho, por meio do parcelamento do trabalhador, conforme tarefas estabelecidas no interior da unidade de produção capitalista.

> A divisão manufatureira do trabalho cria, por meio da análise da atividade artesanal, da especificação dos instrumentos de trabalho, da formação dos trabalhadores parciais, de seu agrupamento e combinação num mecanismo total, a articulação qualitativa e a proporcionalidade quantitativa dos processos sociais de produção – portanto, uma determinada organização do trabalho social, desenvolvendo, assim, ao mesmo tempo, uma nova força produtiva social do trabalho. Como forma especificamente capitalista do processo o de produção social – e, sobre as bases preexistentes, ela não podia se desenvolver de outra forma que não a capitalista –, tal divisão é apenas um método particular de produzir mais-valor relativo ou aumentar a autovalorização do capital – que também pode ser chamada de riqueza social, *Wealth of Nations* etc. – a expensas dos trabalhadores. Ela não só desenvolve a força produtiva social do trabalho exclusivamente para o capitalista, em vez de para o trabalhador, como o faz por meio da mutilação do trabalhador individual. Ela produz novas condições de dominação do capital sobre o trabalho. E assim ela aparece, por um lado, como progresso histórico e momento necessário de desenvolvimento do processo de formação econômica da sociedade e, por outro, como meio para uma exploração civilizada e refinada (Marx, 2013, p. 438, grifos do autor).

A divisão do trabalho provoca mudanças estruturais no processo produtivo capitalista, e tais mudanças fundamentam-se na alteração substancial do processo de trabalho e nos métodos de trabalho. A produção de mercadorias é subdividida em várias operações limitadas, que passam a ser realizadas por diferentes trabalhadores. Ao contrário do trabalhador individual, que conhecia e realizava todas as etapas da produção de determinado valor de uso, a instituição do trabalho parcelar o condiciona a executar apenas uma das diversas partes em que o trabalho foi subdividido e distribuído a muitos trabalhadores, que, junto com ele, compõem o grande trabalhador coletivo no interior do processo de produção capitalista.

[14] A divisão do trabalho tem a ver, em princípio, com a mudança no método de trabalho, mas é afetada, como também afeta, as alterações no instrumental de trabalho. Ela se inicia e tem seu grande desenvolvimento no período manufatureiro, que perdura da metade do século XVI até os fins do século XVIII (Paro, 2012, p. 64).

A subdivisão sistemática do trabalho simplifica as atividades produtivas, atribuindo ao trabalhador apenas uma parcela do trabalho total, que é realizado pelo conjunto de trabalhadores que compõem o processo de produção de mercadorias, e contribui efetivamente para a elevação da produtividade. Nesse esteio, três fatores foram preponderantes para o aumento da produtividade: a destreza desenvolvida pelo trabalhador (especialização do trabalho), a economia de tempo na realização da tarefa e o aperfeiçoamento do instrumento de trabalho que, posteriormente, culminou na invenção da maquinaria.

No trabalho parcelar, o trabalhador passa a vida inteira repetindo a mesma tarefa e, consequentemente, apresentará mais destreza e rapidez em executá-la. Contudo, a especialização por meio do trabalho parcelar é extremamente prejudicial ao trabalhador, uma vez que, por mais simples que seja a tarefa desempenhada, esta contribuiu para a intensificação do trabalho, com vistas a elevar a produção do trabalhador individual e coletivo. Além da participação e repetição de uma parcela muito pequena da atividade coletiva, isso faz com que ele perca de vista a totalidade do processo de trabalho e alienando-se[15] ainda mais do produto de seu trabalho.

No processo produtivo capitalista, a divisão individualizada do trabalho, ao fixar o trabalhador em uma única operação, proporciona economia de tempo na realização da tarefa. Isso ocorre porque a efetivação da atividade produtiva parcelar elimina as lacunas de tempo decorrentes da troca de operações e ferramentas de trabalho, corroborando, assim, para o aumento da produtividade. Também aqui, entretanto, esse aumento na produtividade se dá à custa do maior esforço do trabalhador, por meio da intensificação do trabalho, já que é com um maior dispêndio de força de trabalho que essas lacunas são preenchidas.

Na sequência, a fragmentação do processo de trabalho em operações simples e repetitivas estabelece as condições necessárias para o aperfeiçoamento, especialização e diversificação das ferramentas utilizadas em cada uma dessas operações. A simplificação das ferramentas de trabalho constituiu, por sua vez, uma das condições materiais da maquinaria, que consiste em uma combinação de instrumentos simples (Marx, 2013, p. 416). A divisão sistemática do trabalho no interior do processo de produção capitalista contribuiu para a invenção da maquinaria e para

[15] Ao confinar o trabalhador durante toda a jornada de trabalho e por longos períodos a uma mesma atividade parcial, essa divisão do trabalho acaba por transformá-lo num verdadeiro aleijão, privado de exercitar e desenvolver outras capacidades humanas (Marx, 2013, p.433-443).

o desenvolvimento da produção industrial capitalista. Elevando a produtividade e os lucros, a partir da extração da mais-valia relativa e do investimento no capital constante.

Desse modo, o progresso da maquinaria tornou-se fundamental para a produção de mercadorias na grande indústria. Porém, esse avanço se deu às custas da intensificação do trabalho, ou seja, por meio da exploração das forças vitais e espirituais do trabalhador. A força de trabalho humana torna-se uma extensão da máquina, em uma relação na qual a ferramenta é quem media e determina o ritmo de trabalho.

Quanto ao trabalho mediado pela maquinaria, Marx (2013, p. 494-495) afirma que:

> Enquanto o trabalho em máquinas agride ao extremo o sistema nervoso, ele reprime o jogo multilateral dos músculos e consome todas as suas energias físicas e espirituais Mesmo a facilitação do trabalho se torna um meio de tortura, pois a máquina não livra o trabalhador do trabalho, mas seu trabalho de conteúdo. Toda produção capitalista, por ser não apenas processo de trabalho, mas, ao mesmo tempo, processo de valorização do capital, tem em comum o fato de que não é o trabalhador quem emprega as condições de trabalho, mas, ao contrário, são estas últimas que empregam o trabalhador; porém, apenas com a maquinaria essa inversão adquire uma realidade tecnicamente tangível. Transformado num autômato, o próprio meio de trabalho se confronta, durante o processo de trabalho, com o trabalhador como capital, como trabalho morto a dominar e sugar a força de trabalho viva. A cisão entre as potências intelectuais do processo de produção e o trabalho manual, assim como a transformação daquelas em potências do capital sobre o trabalho, consuma-se, como já indicado anteriormente, na grande indústria, erguida sobre a base da maquinaria.

Processa-se, portanto, uma inversão na relação ontológica entre o ser humano e a natureza. De tal modo, em vez de o instrumento de trabalho servir de mediação entre o trabalhador e o objeto de trabalho, é o trabalhador que se torna mediador entre o instrumental e a natureza. Com o avanço das forças produtivas do capital, o trabalhador torna-se o elemento mediador da intervenção da maquinaria no objeto de trabalho (natureza), para a produção de mercadorias. “Dar-se, assim, a subsunção real do trabalho ao capital” (Marx, 2013, p. 578).

Outro importante fator observado com o desenvolvimento da máquina e o avanço do trabalho industrial, que contribuiu para a subsunção real do trabalho ao capital, foi a ratificação da separação entre o trabalho intelectual e manual, proporcionada pela divisão do trabalho. Marx (2013, p. 435) explica que a separação entre trabalho manual e trabalho intelectual é um processo que se inicia com a

cooperação, desenvolve-se na manufatura e se completa na grande indústria, em decorrência dos impactos da divisão técnica e social do trabalho no capitalismo.

> As potências intelectuais da produção, ampliando sua escala por um lado, desaparecem por muitos outros lados. O que os trabalhadores parciais perdem concentra-se defronte a eles no capital. É um produto da divisão manufatureira do trabalho que opor-lhes as potências intelectuais do processo material de produção como propriedade alheia e como poder que os domina (Marx, (2013, p. 435).

No capitalismo, as potências intelectuais são apartadas do processo material de produção. Isso porque a instituição do trabalho parcelar possibilita a divisão entre a dimensão criativa (intelectual) e a esfera da operacionalização da atividade produtiva. Por conseguinte, ocorre a separação intencional da consciência do processo de execução, por meio da separação do trabalho manual e intelectual no processo produtivo. Isso é determinante para a dominação do capital sobre o trabalho, pois, ao mesmo tempo em que separa o conhecimento dos trabalhadores do processo material da produção, o saber e a ciência sobre a totalidade do processo de trabalho são cooptados pelo capital.

A unidade entre concepção e execução da atividade a ser desenvolvida não pertence mais ao trabalhador, mas sim ao capitalista. O trabalho, verdadeiramente, integrado pelas atividades conceituais e práticas, perde sua especificidade no processo de produção parcelado, pois o trabalho intelectual e manual passa a se concretizar apenas no âmbito do trabalhador coletivo. Nesse ínterim,

> [...] o enriquecimento do trabalhador coletivo e, por conseguinte, do capital em sua força produtiva social é condicionado pelo empobrecimento do trabalhador em suas forças produtivas individuais (Marx, (2013, p. 435).

Ao dividir o ofício, separando o trabalho intelectual do manual, promove-se a desqualificação do trabalhador individual, uma vez que ele é condicionado a desenvolver tarefas simples e repetitivas. De modo que resta ao operário apenas executar a atividade que foi planejada e imposta por outros. À vista disso, também, prevalece um processo gradativo de desumanização de seu trabalho, haja vista que a unidade entre trabalho intelectual e manual[16] é restabelecida somente na esfera do

[16] Ainda, sobre a separação entre o trabalho intelectual e manual, viabilizada pela divisão parcelar do trabalho, a temática será retomada na etapa de fundamentação da afirmação da gerência capitalista e do controle da atividade produtiva do trabalhador individual e coletivo.

trabalhador coletivo. No entanto, o saber e conhecimento sobre a totalidade do processo de trabalho permanecem nas mãos da classe capitalista.

Todavia, as transformações promovidas pela divisão do trabalho não se concentraram somente nos aspectos técnicos do processo produtivo capitalista. Sobre os aspectos sociais e econômicos, verifica-se que, o trabalho parcelado e desumanizador, representou para o capitalista não apenas o aumento dos lucros por meio da elevação da produtividade. O parcelamento do trabalho e a distribuição de tarefas a diferentes trabalhadores também foram impulsionados por um fortíssimo motivo econômico. Com a simplificação das atividades produtivas, torna-se possível comprar separadamente, de diferentes possuidores, o tipo de capacidade e habilidade de trabalho requeridos para cada etapa da produção de mercadorias. Por conseguinte, processa-se o barateamento da força de trabalho necessária à execução de um processo de produção mais abrangente e lucrativo.

Conforme salienta Marx (2013, p. 423):

> Como as diferentes funções do trabalhador coletivo podem ser mais simples ou mais complexas, inferiores ou superiores, seus órgãos, as forças de trabalho individuais, requerem diferentes graus de formação e possuem, por isso, valores muito diferentes. A manufatura desenvolve, assim, uma hierarquia das forças de trabalho, a que corresponde uma escala de salários.

Assim, a força de trabalho, ao ser comprada dissociadamente em partes equacionadas e correspondentes aos elementos constitutivos do processo produtivo, representa economia de capital e aumento dos lucros por meio da degradação da remuneração do trabalhador. Assim, portanto, destaca-se não apenas um aspecto meramente técnico da divisão do trabalho, mas o aspecto social da divisão do trabalho, representada pelo contínuo barateamento da força de trabalho.

Ressalta-se que, com a industrialização, a divisão do trabalho se tornou o método de exploração do trabalho social mais lucrativo. Enquanto forma organizativa da produção, conduz ao revolucionamento das forças produtivas capitalistas, pois impõe alterações significativas nos instrumentos e métodos de trabalho empregados, além da reorganização das atividades individuais e coletivas no ambiente fabril, mediante o uso irrestrito da maquinaria. E, ainda, assevera a fragmentação da classe trabalhadora na medida em que avança com a simplificação das tarefas, a separação da esfera do planejamento (trabalho intelectual) e da execução (trabalho manual),

ratificando o sistema de remuneração por tipo de atividade desempenhada no processo produtivo.

De tal modo, a dominação do capital se consolidou em cada fase da processualidade histórica da divisão do trabalho. As transformações promovidas pelo parcelamento do trabalho e pela simplificação das tarefas, no interior do processo de produção, confirmaram as condições e relações de trabalho próprias do capitalismo. A organização do processo produtivo, a partir dos princípios da divisão parcelada das atividades produtivas, consolidou a exploração do capital sobre o trabalho através da progressiva dilapidação da força de trabalho.

As relações de produção capitalista se sustentam, portanto, a partir da consolidação de um processo contínuo e permanente de exploração do trabalhador. Desse modo, para que o capitalismo se perpetue, é preciso que as relações sociais que ocorrem no âmbito da produção e reprodução social se mantenham como relações de exploração dos proprietários dos meios de produção sobre aqueles que dispõem somente da força de trabalho, como único meio de subsistência. Institui-se um modo específico de produção e apropriação da mais-valia, sendo, portanto, necessária a criação (instituição) de uma forma específica de coordenar o trabalhador (coletivo), de manter o controle sobre o processo de trabalho e de gerir os recursos disponíveis em consonância com as finalidades do sistema capitalista de produção.

As origens da gerência capitalista

As primeiras manifestações da gerência capitalista surgem nos primórdios do capitalismo. Inicialmente, manifestaram-se de forma rudimentar no modo de produção manufatureira, objetivando o controle sobre os produtores de mercadorias e os resultados do trabalho na oficina capitalista. Em seguida, apresentou-se como prática institucional voltada para o controle da força de trabalho, por meio da coordenação do trabalho individual e coletivo, assegurando o direcionamento do processo produtivo na primeira fase do capitalismo industrial. É importante compreender essa processualidade, pois, ao mesmo tempo em que se formatam as características determinantes das relações sociais (de produção) capitalistas, desenvolvem-se os fundamentos da gerência capitalista e, posteriormente, as finalidades da administração, já enviesadas pelos objetivos classistas da burguesia.

Para Braverman (1977, p. 61-62), a administração capitalista surge porque:

> Tão logo os produtores foram reunidos, surgiu o problema da gerência em forma rudimentar. Em primeiro lugar, surgiram as funções de gerência pelo próprio exercício do trabalho cooperativo. Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação, se tivermos em mente a necessidade de ter-se uma oficina e os processos, no interior dela, de ordenar operações, centralização do suprimento de materiais, um escalonamento mesmo rústico das prioridades, atribuições de funções, manutenção dos registros de custos, folhas de pagamento, matérias-primas, produtos acabados, vendas, cadastro de crédito e os cálculos de lucros e perdas. Em segundo lugar, empresas como estaleiros e fábricas de viaturas exigem uma mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho, como os de engenharia civil, etc. De novo, não demorou e surgiram novas indústrias, possuindo pouca experiência manufatureira anterior, entre elas refinarias de açúcar, fábricas de sabão e destilarias, enquanto ao mesmo tempo vários processos importantes como fundição de ferro, laminaria de cobre e latão, equipamento bélico, papel e pólvora, foram totalmente transformados. Tudo isso exigia funções de concepção e coordenação que na indústria capitalista assumiram a forma de gerência. (Braverman, 1977, p. 61- 62).

Já nos estágios iniciais do capitalismo industrial ocorre a reunião de um grande número de produtores (artesãos, serralheiros, tecelões etc.) trabalhando cooperativamente na produção de mercadorias para o capitalista. Portanto, desde esse período já havia a preocupação com o controle da força de trabalho e a organização das condições gerais necessárias para o funcionamento da unidade de produção. E com o aperfeiçoamento do processo produtivo, o controle da força de trabalho, agora sob a forma da coordenação do trabalho coletivo, torna-se uma tarefa mais complexa à medida em que se amplia a escala de produção, envolvendo quantidades cada vez maiores de trabalhadores que manipulavam, progressivamente, mais volumes de meios de produção e mercadorias. Tal complexidade se eleva em função das gradativas transformações operadas no processo de trabalho, de modo que se impõe a exigência da gerência sobre o trabalho alheio, para alcançar os objetivos do capital.

Assim, a necessidade de controle sobre a força de trabalho emerge das relações de produção que são próprias do capital industrial, uma vez que no capitalismo comercial o lucro do capitalista resultava da operação de compra e venda de mercadorias, realizadas de acordo com as necessidades do mercado consumidor. No capitalismo mercantil, a produção era artesanal, na qual os artesãos mantinham relativo domínio sobre sua produção, em especial pelo ambiente doméstico em que realizavam o trabalho, estes iniciavam e encerravam a produção quando desejassem. O produto, resultado do trabalho do artesão, era vendido ao intermediário, o capitalista comercial, que colocava o produto no mercado. Nessa relação, os comerciantes não

controlavam diretamente a produção, ainda que exercessem certa pressão sobre os artesãos para garantir a produção de mercadorias, nada se assemelha ao que viria com a criação das oficinas capitalistas (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 80).

Com a ascensão do modo de produção industrial, tem-se a instituição do trabalho livre, fator que exige a centralização dos trabalhadores em um único local. Nas oficinas, o capitalista deixa de ser apenas um intermediário entre o artesão e o mercado, passa a ser como detentor dos meios de produção e comprador da força de trabalho dos produtores, que foram expropriados de seus meios de subsistência. Os produtores, expropriados dos meios de produção, tornaram-se dependentes da venda de sua força de trabalho para o capitalista. Nesse contexto, reunidos pelo capital, passaram a compor o conjunto de trabalhadores que deveriam ser controlados e coordenados no interior das oficinas para assegurar a produção da mais-valia.

Conforme definido por Marx (2013, p. 262), as oficinas são espaços de domínio do capital e nelas:

> O trabalhador labora sob o controle do capitalista, a quem pertence seu trabalho. O capitalista cuida para que o trabalho seja realizado corretamente e que os meios de produção sejam utilizados de modo apropriado, a fim de que a matéria-prima não seja desperdiçada e o meio de trabalho seja conservado, isto é, destruído apenas na medida necessária à consecução do trabalho.

Os trabalhadores passam a trabalhar sob o olhar atento do capitalista, que tem como objetivo a produção da mais-valia e, para garantir tal finalidade, passa a exercer total controle sobre o processo de produção. Monitorando o desenvolvimento das tarefas produtivas para que sejam realizadas corretamente e assegurando o uso adequado dos meios de produção. Nas oficinas, e depois nas fábricas, os trabalhadores assalariados passam a operar as atividades que lhe são atribuídas, sob o controle do patrão e o comando dos seus oficiais, suboficiais e contramestres, para a produção de mercadorias.

A reunião de muitos trabalhadores a serviço do mesmo capitalista, regidos pelas peculiaridades impostas pelas relações sociais do capital desde os primórdios do capitalismo, contribui para o surgimento de procedimentos e rotinas administrativas que não eram apreendidas nas sociedades pré-capitalistas, e, com seu desenvolvimento tornaram-se característicos desse modo de produção. Evidencia-se que a necessidade da gerência, como mecanismo e estratégia de controle do trabalhador assalariado, decorre do fato de que o processo de produção capitalista se

consolida, obrigatoriamente, como processo de produção e valorização do capital e, ao mesmo tempo, processo de exploração da força de trabalho (Paro, 2012, p. 2012).

Isto posto, para atingir os fins estabelecidos – que consiste em produzir a mais-valia e elevar os lucros – foi necessário estabelecer procedimentos de controle que, essencialmente, viabilizassem a racionalização da força de trabalho e, ao mesmo tempo, a coordenação do emprego do esforço humano coletivo no interior da unidade de produção.

> O capitalista, porém, lidando com o trabalho assalariado, que representa um custo para toda hora não produtiva, numa sequência de tecnologia rapidamente revolucionadora, para a qual seus propósitos e esforços necessariamente contribuíram, e espicaçado pela necessidade de exibir um excedente e acumular capital, ensejou uma arte inteiramente nova de administrar, que mesmo em suas primitivas manifestações era muito mais completa, autoconsciente, esmerada e calculista do que qualquer coisa anterior (Braverman, 1977, p.66).

A força de trabalho depende de diversos fatores, tais como a subjetividade do trabalhador, a organização do processo de trabalho, as condições técnicas em que é empregada, além da organização e condições gerais da unidade de produção. Nesse sentido, é preciso que o capitalista, que detém os meios de produção, busque sempre criar “condições favoráveis", com o objetivo de preservar a exploração, para assegurar o máximo aproveitamento da força de trabalho empregada no processo produtivo de mercadorias. Assim, a gerência, mesmo em sua forma mais rudimentar, assumiu formas rígidas e despóticas, visto que a força de trabalho livre, sob a ótica do controle capitalista, exigia métodos e técnicas opressoras, de caráter expressamente coercitivo para habituar os trabalhadores às tarefas e mantê-los submetidos ao cumprimento das atividades, durante toda a jornada de trabalho, cumprindo tal rotina por dias, meses e anos, por toda a sua vida de assalariado.

Nesse contexto, a gerência capitalista assume a função de controlar a força de trabalho e mediar o processo de produção capitalista, atuando para garantir a superação do desinteresse do trabalhador e a neutralização de sua resistência às condições e relações de trabalho impostas pelo capital. A gerência procura, por meio desse controle, minimizar a repulsa do trabalhador às novas condições de trabalho, visto que os trabalhadores, antes da criação das oficinas e, posteriormente, das fábricas, trabalhavam, de acordo com sua organização e sem a pressão pela produtividade.

Para Braverman (1977, p. 67), as práticas primárias da gerência capitalista, no período da manufatura e na primeira etapa da Revolução Industrial, representaram os primeiros esforços do capital em direção a uma teoria e prática da administração. O autor ressalta que, apesar de inicialmente apresentar-se como uma prática rudimentar, os proprietários dos meios de produção já tateavam em direção à racionalização do processo administrativo como estratégia de dominação e manutenção dos interesses da classe dominante.

> Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo, mas também em tipo, em relação às características dos processos de produção anteriores. (Braverman, 1977, p. 67-68).

Ao longo da trajetória da humanidade, sempre existiram práticas para racionalização do trabalho e coordenação do esforço coletivo, voltadas para a produção de valores de uso e a construção de obras públicas ostensivas na antiguidade[17], o que demonstra que gerência é uma atividade exclusivamente humana, sendo necessária para realização de objetivos conscientemente estabelecidos. Contudo, esses esforços não eram movidos pela necessidade de expandir a unidade de capital investido, dessa forma, diferiam substancialmente da administração capitalista.

A diferença fundamental e visceral centra-se nas relações sociais instituídas pelo sistema capitalista de produção, que presumiam um “contrato de trabalho livre”, baseado em uma relação de compra e venda. Para a organização e estruturação do processo produtivo do capital, mesmo sendo o mais simples e arcaico, os detentores

[17] O controle de turmas grandes de trabalhadores antecede muito à época burguesa. A prova disto são as Pirâmides, a Muralha da China, as extensas redes de estradas, aquedutos e canais de irrigação, os grandes edifícios, arenas, monumentos, catedrais etc. que datam da antiguidade e dos tempos medievais. Encontramos uma divisão elementar de trabalho nas oficinas que produziam armas para os exércitos romanos, e os exércitos das épocas pré-capitalistas exibiam formas primitivas das práticas capitalistas posteriores. As oficinas romanas para artefatos de metal, poteria, curtume, vidraria, olaria e têxteis, assim como grandes estâncias agrícolas, reuniam vintenas de trabalhadores sob uma direção única. Esses predecessores, todavia, empreendiam, sob condições escravistas ou outras formas de trabalho cativo, tecnologia estacionária e ausência da necessidade capitalista de expandir a unidade de capital empregado, e deste modo era marcadamente diferente da administração capitalista. As Pirâmides foram construídas com o trabalho excedente de uma população escrava, sem outro objetivo a não ser a maior glória dos faraós daquela época e seus sucessores. Estradas, aquedutos e canais foram construídos por uma utilidade militar ou civil e não, em geral, para obtenção de lucro. As manufaturas subsidiadas pelo Estado produziam armas ou artigos de luxo e gozavam de um monopólio real ou legal, em grandes encomendas de compradores não comerciais, tribunais ou exércitos. A administração exigida em tais situações permanecia elementar, e isto era muito mais certo quando o trabalho era feito por escravos e às vezes supervisionados por escravos (Braverman, 1977, p.66-67).

dos meios de produção tiveram que extrair dos “trabalhadores livres”, a conduta e o desenvolvimento de atividades diárias que melhor serviriam a seus interesses. Desse modo, impondo intencionalmente sua vontade em todas as etapas do processo de produção dos trabalhadores, enquanto estes realizavam um trabalho “em base contratual voluntária”. A gerência constitui-se como instrumento em meio a um movimento de resistência, porque implica no controle de massas refratárias, isto é, que tem interesses diferentes, tornando-se um instrumento mais perfeito e sutil para a classe dominante em ascensão (Braverman, 1977, p. 68).

O capitalista empenha-se, por meio da gerência, em controlar o trabalhador e, consequentemente, manter o controle sobre o processo produtivo e a produção de valores. O controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais desenvolvidos sob a ótica do sistema capitalista de produção. Para a racionalização do pensamento administrativo especificamente burguês, é importante compreender que, à medida que o capitalismo vai consolidando seu poder de produção na sociedade, gradativamente destrói os aspectos jurídicos e organizativos das formações sociais anteriores, determinando novos modos técnicos para a realização do trabalho e para a produção de capital.

É somente com o surgimento das modernas fábricas e dos grupos industriais, em zonas urbanas cada vez maiores, que o processo de controle passa por uma revolução fundamental, visando adequar às novas proporções exigidas pela produção capitalista. Nessas circunstâncias, tanto o proprietário quanto a figura do gerente da unidade de produção industrial tinham de obter ou exigir dos seus trabalhadores um nível de obediência e de cooperação que permitisse a eles exercer controle. Isso porque, por parte do trabalhador explorado, não havia interesse pessoal no êxito da empresa, a não ser na medida em que isto lhe viabilizasse “meios de sobrevivência". Portanto, foi necessário adotar novas estratégias e mecanismos para garantir o controle da força de trabalho e a elevação dos lucros.

Sob essa perspectiva, alicerça-se a prática da gerência e, em consonância com as transformações promovidas pela divisão técnica e social do trabalho, desenvolve-se, assim, o processo administrativo vinculado à produção de mais-valia, ou seja, um processo de gestão tipicamente capitalista, estritamente direcionado ao atendimento de interesses da classe dominante. Considerando que agora, “as novas relações sociais” já estão consolidadas, estruturam não apenas o processo produtivo

capitalista, mas também o antagonismo entre aqueles que executam o processo de produção e os que “se beneficiam dele, os que administram e os que executam, os que trazem à fábrica a sua força de trabalho e aqueles que pretendem extrair dessa força a vantagem máxima para o capital” (Braverman, 1977, p. 89).

A produção industrial e a administração científica capitalista

Com a generalização do modo de produção capitalista, generaliza-se também a gerência tipicamente capitalista, como meio de garantir o controle sobre a força de trabalho e a elevação da produtividade. E, conforme já apresentado, assegurar a produtividade e a elevação dos lucros implicou significativas mudanças nos processos de produção do capital. As mudanças no processo de trabalho e o aperfeiçoamento dos instrumentos de trabalho tornaram-se estratégias decisivas para o capitalista, agora proprietário da grande indústria, expandir suas formas de dominação.

A consolidação da divisão do trabalho no interior da fábrica capitalista, o desenvolvimento da maquinaria, o progresso científico e tecnológico promoveram a elevação da produção e, consequentemente, a expansão do capital industrial. Nesse contexto, o trabalho humano continua sendo preponderante para a produção da mais-valia; porém, já não se trata de agrupamentos de trabalhadores no interior da oficina manufatureira, mas sim de um grande contingente de operários, com diferentes funções e em vários turnos, trabalhando no mesmo processo produtivo. Assim, foi necessário estruturar uma forma de gerir e administrar que atendesse aos requisitos impostos pelo avanço da grande indústria e pela classe dominante em ascensão.

A Revolução Industrial promoveu a transformação visceral do processo de produção capitalista, fato que também provocou mudanças na gerência capitalista. Isso porque, se nos primórdios do capitalismo industrial, a gerência capitalista apresentava-se de forma rudimentar, voltada para o controle das horas de trabalho, do ritmo imposto aos artesãos e da extensão da jornada de trabalho. Com a revolução técnico-científica inicia-se um movimento de cientificização da gerência capitalista. Processo no qual ocorre um significativo empenho para aplicar métodos científicos das ciências humanas para solucionar problemas complexos e crescentes, que surgiram com a permanente necessidade de controle do trabalho, da não colaboração dos operários, da exigência de elevação da produtividade da produção e dos lucros e das transformações nas empresas capitalistas em rápida expansão.

Sob essa conjuntura, a abordagem científica da gerência capitalista buscará resolver os problemas relacionados à exigência de controle sobre a força de trabalho para aumentar a produtividade, visando atender às requisições dos mercados consumidores que se expandiram vertiginosamente. Como também se ocupará de questões pertinentes à estruturação da organização (empresa/indústria) capitalista, visando promover o funcionamento eficaz da unidade de produção em sua totalidade (planejamento/produção).

A atividade administrativa racionalizada sob a perspectiva burguesa tem sua dimensão ético-finalística fundada, tão somente, no objetivo de garantir a produção máxima de riqueza para o capital. Portanto, a administração científica manterá as diretrizes da gerência capitalista, porém, nessa fase, fundamentar-se-á em bases ideológicas já consolidadas pela classe dominante.

A administração capitalista atuará diretamente no controle do processo produtivo capitalista para manter a direção social do processo de trabalho coletivo (trabalho de toda a sociedade). Contribuirá com o desenvolvimento e a implantação de mecanismos de dominação, com vista a ratificar a exploração da força de trabalho e a elevação da produtividade do capital; e se valida enquanto instrumento de dominação, visando o fim maior, que é afirmar a cooperação dos trabalhadores com a ideologia dominante, afirmando a dominação do capital sobre o trabalho.

A racionalização do pensamento administrativo burguês resulta de todo o progresso promovido pela divisão do trabalho, pois a fragmentação do processo de trabalho possibilitou a separação entre trabalho intelectual e trabalho manual. Primeiramente, porque ao subtrair do trabalhador a função de concepção, o capitalista pode controlar todo o processo de trabalho. O capital pode determinar o método e o ritmo de trabalho mais adequado ao modelo de eficiência capitalista, condicionando os produtores a executar tarefas e atividades concebidas, de acordo com as necessidades do processo produtivo.

Em seguida, a partir de tal dissociação, ocorre a estruturação da esfera da execução e da esfera do planejamento no âmbito fabril. Proporcionando o surgimento de uma espécie particular de assalariados que se dedicarão exclusivamente à tarefa de pensar, organizar e supervisionar a produção e a força de trabalho na operacionalização do processo produtivo.

Com a consolidação da grande indústria capitalista e o desenvolvimento das ciências tecnológicas e sociais, impulsionadas pela Primeira Revolução Industrial, ratifica-se a separação entre trabalho intelectual e manual. Essa ratificação é elevada a níveis jamais vivenciados na história humana, e a cisão é incorporada e validada pela divisão social e técnica do trabalho. É sob essa circunstância que o trabalho intelectual se torna uma especialização do trabalho coletivo, afirmando a direção social do capital sobre o processo de trabalho e os trabalhadores.

Nessa direção, Paro (2012, p.84), afirma que:

> Assim é que, tanto a separação entre trabalho manual e intelectual quanto a atribuição da função de concepção como instrumento de controle nas mãos da gerência encontram-se sempre presentes, com maior ou menor explicitação, nas preocupações de todos os teóricos da Administração, desde que esta erigiu-se como disciplina teórica, em fins do século XIX e inícios do XX.

A divisão entre concepção e execução afirma-se como um dos meios de exploração capitalista, pois o aperfeiçoamento do conhecimento introduz a ciência e os estudos tecnológicos como parte da força produtiva a serviço do capital, assentando as condições objetivas e subjetivas para o controle do trabalhador no âmbito fabril e para a dominação da classe burguesa. Produzindo, assim, os elementos estruturais e conjunturais necessários para a racionalização da administração capitalista.

Taylorismo e a administração científica

É a partir da produção do trabalho intelectual, com vistas a assegurar o controle da força de trabalho, que se desenvolvem as primeiras teorias administrativas sistematizadas. No referente à estruturação do pensamento administrativo, a partir dos avanços da Revolução Industrial, a primeira formulação completa sobre a teoria da gerência foi elaborada por Frederick Winslow Taylor (1856-1951), engenheiro mecânico norte-americano, atuante no final do século XIX e no início do século XX. Taylor é reconhecido como o criador da chamada administração científica, já que seus estudos e pesquisas deram início à racionalização da gerência científica.

Os estudos e pesquisas que compõem o taylorismo[18] pertencem ao campo de desenvolvimento dos métodos e da organização do trabalho. Assim, a gerência científica, como é denominado o conjunto de princípios tayloristas, representou o empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas crescentes e complexos, decorrentes do controle da força de trabalho na indústria capitalista em rápida expansão.

A generalização e aplicação da Administração Científica, enquanto processo de racionalização da prática administrativa, coincide com a Revolução Técnico-Científica. No final do século XIX, Taylor formulou e publicou uma série de pesquisas que objetivavam a aplicação intencional de métodos científicos à produção na fábrica capitalista. Com essas objetivações, o taylorismo dedicou-se ao desenvolvimento de métodos e técnicas, com a finalidade de garantir a organização racional do trabalho coletivo no âmbito do processo de produção industrial. Seus estudos buscaram padronizar os métodos de trabalho, visando garantir o aumento da produtividade do trabalhador.

Taylor, embasado no estudo dos tempos e movimentos, buscou, por meio da aplicação de métodos científicos, uma forma mais eficaz de elevar o nível de produtividade. De modo que o trabalhador viesse a produzir mais em menos tempo e, principalmente, sem elevar os custos de produção. Nesse sentido, tais aspirações objetivavam racionalizar o controle sobre os operários fabris, bem como sobre o processo de trabalho realizado por eles.

Souza Filho e Gurgel (2016, p. 87, grifos do autor), ressaltam que a administração científica se estruturou sobre dois pressupostos tayloristas: a) o trabalho como fonte de criação de valor – *o valor-trabalho*; e b) a *divisão* do trabalho e a consequente especialização como fatores importantes para produtividade. Essa afirmativa parte da conclusão de que o estudo dos tempos e movimentos, o tempo

[18] O “taylorismo” representa a tentativa mais radical de organizar o trabalho industrial sacrificando qualquer consideração humana à eficácia, isto é, à rentabilidade da produção. Isso se obtém despersonalizando ao máximo o trabalho de cada operário, fazendo com que este cumpra a tarefa que este cumpra a tarefa que lhe fixa o órgão de direção correspondente, contando com sua mais completa passividade e ignorância. Desse modo, abre-se um abismo intransponível entre o pensamento do operário e sua ação. Com a aplicação de métodos tayloristas, o trabalho em cadeia alcança sua máxima otimização e obtém-se uma produtividade não alcançada pela cadeia tradicional. Mas isso só pode ser obtido à custa de suprir toda a atitude criadora e consciente do operário em relação ao seu trabalho. Mas a produtividade assim alcançada tem também seus limites, tem também seus limites e isso explica que o taylorismo tenha dado lugar a novos métodos de exploração da mão de obra (Sánchez Vázquez, 2011, p. 285).

padrão, a produção padrão, o homem de primeira ordem, a lei da fadiga, a supervisão funcional, a remuneração por produção etc., consolidaram-se como heranças históricas e tácitas do taylorismo, na busca de métodos e técnicas para a padronização do processo de trabalho, dentro da fábrica capitalista.

Braverman (1977, p. 85-86) observa que não era a 'melhor maneira' de trabalhar "em geral" que Taylor buscava, mas uma resposta específica ao problema de como controlar o trabalho alienado, isto é, de como garantir maior exploração da força de trabalho. Por sua concepção unilateral, o taylorismo não se preocupou com os antagonismos e com as desigualdades da relação capital-trabalho, pois se ocupou da construção de fundamentos específicos para a organização racional do processo de trabalho fabril, garantindo total controle sobre a produtividade e os trabalhadores.

É importante destacar que a questão do controle sempre se constituiu como prática histórica nas relações de produção e reprodução do capital e, portanto, manifestou-se na organização da gerência capitalista. Contudo, Taylor racionalizou o controle para além da questão prática, elevando-o à condição de conceito, sendo necessário, assim, o aperfeiçoamento técnico e metodológico para garantir sua operacionalização como método indispensável na produção da indústria capitalista.

Taylor foi o pioneiro de uma revolução muito maior na divisão do trabalho do que qualquer outra que tenha ocorrido na história do capitalismo até aquele momento. A particularidade do taylorismo na divisão do trabalho apresenta-se porque,

> Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como *uma necessidade absoluta para a gerência adequada à imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado. [...].* A contribuição de Taylor foi no sentido de inverter essa prática e substituí-la pelo seu oposto. A gerência, insistia ele, só pode ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. Seu "sistema" era tão-somente um meio para que a gerência efetuasse o controle concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples à mais complexa (Braverman, 1977, p. 86, grifo do autor).

A partir da racionalização do controle sistemático, as atividades e tarefas realizadas pelos operários deveriam ser minuciosamente acompanhadas, pois o seu desenvolvimento deveria ser executado de forma rigorosa. O cumprimento rigoroso das atividades inspirava supervisão direta sobre todos os processos de trabalho executados pelos trabalhadores, uma vez que não cabia aos operários determinar os melhores métodos para a execução das tarefas. Não cabia ao operário planejar suas atividades, mas apenas executá-las; o planejamento e as orientações técnicas

deveriam ficar inteiramente sob a responsabilidade dos gerentes, os representantes da direção da fábrica, funcionários capacitados para tal função e munidos de autoridade formal.

Braverman (1977, p. 103), no estudo crítico da gerência científica, aponta três princípios básicos formulados por Taylor para assegurar a racionalização e o controle sobre o trabalho alheio. O primeiro princípio estabelece que os administradores devem extrair todo o conhecimento que os trabalhadores possam ter sobre o processo de trabalho. Na sequência, os gerentes e demais responsáveis pelo planejamento do processo de produção deveriam reunir esse conhecimento e reduzi-lo a regras, leis e fórmulas e pôr em execução métodos mais econômicos e eficazes para os operários executarem as tarefas. Com tais características, isso determina o modo de organização e estruturação do trabalho no ambiente fabril. Esse princípio ficou conhecido como:

> Princípio de dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores. O processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. Daí por diante deve depender não absolutamente das capacidades dos trabalhadores, mas inteiramente das políticas gerenciais (Braverman, 1977, p. 103).

O controle apresenta-se como o conteúdo básico da administração científica. Esse fato é demonstrado na preocupação em afirmar a administração como um mecanismo científico de domínio e coordenação do esforço humano coletivo. A gerência científica, enquanto processo de racionalização da atividade administrativa sob a perspectiva burguesa, assume sua especificidade, ou seja, as determinações históricas e sociais do modo capitalista de produção, vinculando-se às relações de dominação da classe dominante.

O controle na administração científica, além de uma abordagem prática que organiza a racionalização do trabalho coletivo, também, se fundamenta na dimensão político-ideológica vigente. Isso porque, ela alicerça-se em estratégias e mecanismos de controle do processo de trabalho e do trabalhador, visando assegurar a redução da resistência e a insatisfação do operariado diante dos novos métodos de desenvolvimento do seu trabalho. Assim, objetivando adaptá-lo ao processo de trabalho fragmentado, parcializado e reorganizado, conforme o processo de produção e valorização do capital na indústria moderna.

A organização racional do trabalho, sob a perspectiva taylorista, consistiu na aplicação do rigor científico cartesiano ao processo de planejamento e execução das atividades produtivas no interior da fábrica capitalista. Por meio do estudo de tempos e movimentos, estruturou o processo de produção a partir da ratificação da parcialização do processo de trabalho. Esse feito permitiu, aos dirigentes da empresa, o pleno domínio sobre o modo e ritmo como os trabalhadores deveriam realizar as tarefas, as quais eram individualmente atribuídas e, ao mesmo tempo, coletivamente conectadas e coordenadas pela direção da unidade de produção capitalista.

Desse modo, também confirmou a separação entre trabalho intelectual e manual, ao definir as diferentes funções das esferas do planejamento e execução no desenvolvimento do processo produtivo. Afirmando-as como unidades determinantes para o funcionamento coordenado da empresa, mas, fundamentalmente separadas, em razão das diferentes finalidades que as determinam no processo produtivo. Braverman (1997, p. 104) salienta que a separação e estruturação das esferas da direção e produção pode:

> Ser chamado de princípio da separação de concepção e execução, melhor que seu nome mais comum de princípio da separação do trabalho mental e manual (embora semelhante ao último e, na prática, quase sempre idêntico). Isso porque o trabalho mental, trabalho principalmente do cérebro, é também suscetível de separação de concepção e execução conforme o mesmo princípio: o trabalho mental é primeiro separado do manual e, como veremos, depois subdividido rigorosamente de acordo com a mesma norma.

A organização racional do processo de trabalho no ambiente fabril possibilitou a separação intencional do trabalho intelectual e manual, que, consequentemente, viabilizou a estruturação das esferas da direção e da produção. Isso acirrou, a níveis nunca vistos antes, a divisão do trabalho no processo de produção capitalista. Considerando que, com a dissociação das dimensões do trabalho humano (intelectual e manual), quebra-se a unidade do processo de trabalho, permitindo a subdivisão do processo de trabalho, de acordo com os interesses e finalidades da direção. Assim, sendo o planejamento a esfera de observação e supervisão, cabe a ela organizar o processo de trabalho, conforme a necessidade da unidade de produção. Para tanto, parcela o trabalho em atividades simples e repetitivas, adequando-o às necessidades do processo produtivo industrial.

Com o processo de trabalho fragmentado, a classe trabalhadora também é subdividida por especialidades, sendo organizada de acordo com as especificidades

de atividades parceladas do processo de produção capitalista. O parcelamento intencional e planejado do trabalho foi determinante para o rebaixamento da classe trabalhadora a níveis inferiores de especialidades e funções. Fato esse observado no barateamento da força de trabalho, já que as tarefas foram simplificadas e, isentas de complexidade, não inspiravam atividade intelectual para a sua realização.

O terceiro princípio da administração taylorista consiste na formalização do processo de execução das tarefas. Sob essa perspectiva, todo o trabalho operário deve ser inteiramente planejado pela gerência com antecedência, que organiza as instruções de forma escrita, nas quais detalha a execução da tarefa e indica os meios (instrumentos) mais adequados a serem utilizados na realização do trabalho. Esta etapa fundamenta-se no pré-planejamento e no pré-cálculo de todos os elementos do processo de trabalho pela equipe de gerência, pois a concepção já não pertence mais ao trabalhador. Para Braverman (1977, p. 108, grifos do autor), o terceiro princípio resume-se *"na utilização deste monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução".*

Esse princípio foi rapidamente incorporado como prática administrativa na indústria, nos escritórios e no mercado capitalista em expansão, e, com o crescente caráter científico dos processos gerenciais, que avançavam em níveis de complexidade, tornou-se parte da rotina e dos costumes da organização do trabalho. A partir da naturalização dessa prática no cotidiano, ficou cada vez mais difícil para os trabalhadores compreenderem a totalidade dos processos produtivos nos quais realizavam suas tarefas.

Considerando o conjunto das proposições de Taylor, para alcançar uma gerência verdadeiramente científica, constata-se que a administração capitalista moderna se estruturou com base nos três princípios tayloristas. A administração científica explicitou, de forma consciente, os contornos necessários para o início da racionalização do pensamento administrativo burguês, posto que:

> Ergueu-se como um construto teórico e como prática sistemática, ademais, no próprio período durante o qual a transformação dos processos de trabalho como especialidade em processos baseados na ciência estava atingindo seu ritmo mais rápido. Seu papel era tornar consciente e sistemática a tendência antigamente inconsciente da produção capitalista. Era para garantir que, à medida que os ofícios declinassem, o trabalhador mergulhasse ao nível da força de trabalho geral e indiferenciado, adaptável a uma vasta gama de tarefas elementares, e à medida que a ciência progredisse, estivesse concentrada nas mãos da gerência (Braverman, 1977, p. 109).

A submissão da classe trabalhadora às condições capitalistas de trabalho resulta da ação de forças socioeconômicas intrínsecas à instituição de métodos científicos para o controle do processo de trabalho. Métodos esses que, meticulosamente racionalizados, confirmam a divisão do trabalho e sua direção social no modo de produção capitalista. Para estruturar seu sistema produtivo, o capital, de forma intencional, planejada e instrumental, provoca a destruição das demais formas de trabalho existentes na sociedade. E, com vistas a atingir tais fins, desenvolve estratégias administrativas no âmbito da produção e da reprodução.

Observa-se que as mesmas forças sociais e econômicas, as quais estruturam a divisão do processo de trabalho e subalterniza a classe trabalhadora, também centraliza e monopoliza a gerência científica. Reservando o conhecimento sobre o processo de trabalho, a direção da fábrica e o planejamento das tarefas a um seleto grupo, o qual passa a deter os métodos e técnicas que fundamentam a prática da administração científica. Grupo esse, constituído pelos donos do capital e por seus representantes na direção das empresas, os gerentes, que logo serão os administradores - as pessoas responsáveis pela gestão das organizações capitalistas.

Assim, “no baixo escalão da fábrica”, onde se concentrava a operacionalização da produção de valores, as formas de controle e coordenação do trabalho coletivo contribuíram para a divisão e subdivisão da classe trabalhadora, condicionando os diversos segmentos de trabalhadores a formas degeneradas de trabalho[19]. Criando atividades e tarefas subalternizadas que submetem o conjunto de operários fabris a condições degradantes de trabalho e com baixa remuneração. Sobre essa premissa, Braverman (1977, p. 105) afirma que a existência de diferentes tipos de trabalhadores, exigidos para diferentes funções, é pior que a condição de ser considerado “sem talento” ou “sem função”, visto que esses diferentes tipos não existiam, até que a divisão do trabalho as criassem, com o propósito de aperfeiçoar as formas de exploração.

As transformações promovidas no âmbito da organização e estruturação do trabalho no processo de produção capitalista, decorrentes da aplicação de métodos e estudos científicos, terminam por criar um novo segmento de trabalhadores. Esses são cooptados pelo capital e irão trabalhar, especificamente, na gerência, no

[19] BRAVERMAN. H. *Trabalho e capital monopolista:* a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977, p. 133-134.

planejamento do processo de trabalho, nos escritórios e nos diversos ramos do trabalho burocrático. Acontecimento que colaborou para a crescente diversificação da classe trabalhadora (Braverman, 1977, p. 247-300).

Logo, esse grupo de trabalhadores passa a demandar especialização, ou seja, formação profissional específica na área da gerência moderna. Passam a buscar conhecimento teórico e metodológico, cujo objetivo final é administrar. Em termos práticos, trabalharão diretamente na gerência do processo de produção capitalista, utilizando-se de métodos científicos para o controle da força de trabalho, o planejamento das tarefas e a coordenação do conjunto de trabalhadores na execução de todas as etapas produtivas. Dessa forma, a função desempenhada por esse seleto grupo será de fundamental importância para assegurar a exploração do operário, a elevação da produtividade e a extração da mais-valia, legitimando, no ambiente fabril, as relações de dominação próprias do capitalismo.

Para os teóricos que sistematizaram as Teorias da Administração, no referente às contribuições para estruturação da organização empresarial[20], a administração científica tornou o processo produtivo metodologicamente mais eficaz, ratificando a separação das esferas do planejamento e execução, atribuindo a cada uma funções específicas, e consolidou a figura do gerente, estabelecendo elementos científicos determinantes para a organização alcançar seus objetivos. Quando, na verdade, contribuiu para a racionalização do processo de trabalho, visando o controle total da força de trabalho, a elevação da produtividade industrial e a apropriação privada dos lucros produzidos, pelos detentores dos meios de produção.

Sob essa lógica, evidencia-se que o movimento desencadeado pela administração científica reproduziu os interesses da classe dominante, desenvolvendo e implementando formas que, do ponto de vista capitalista, são consideradas mais eficientes para a produção e reprodução do capital. Conforme Braverman (1977, p. 228),

> A gerência veio a ser *administração, que é um processo de trabalho efetuado para fins de controle no seio da empresa*, e efetuado, além do mais, como um processo de trabalho rigorosamente análogo ao processo da produção,

[20] CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da Administração.* 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da Administração:* da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
GURGEL, C.; RODRIGUEZ, M. Ad*ministração: elementos essenciais para a gestão das organizações.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

> embora ele não produza artigo algum que não seja a operação e coordenação da empresa (Braverman, 1977, p. 228).

No sistema de produção capitalista, o controle da gerência está nas mãos dos proprietários dos meios de produção, isto posto, foi necessário garantir uma forma de domínio sobre a classe trabalhadora. Domínio esse que, por sua vez, estrutura-se a partir da dissociação e racionalização de todas as dimensões do processo de trabalho e da consequente divisão dos trabalhadores em diversos e variados segmentos. Dessa forma, assegura-se que a classe trabalhadora incorpore objetiva e subjetivamente os interesses capitalistas, afirmando a dominação de uma classe sobre a outra.

A dominação, por meio da gerência científica, expressa-se nos mecanismos utilizados para a incorporação dos interesses capitalistas pela classe trabalhadora. Esta perspectiva, também, manifestou-se no discurso da cooperação entre as classes sociais, implementado pela administração científica, em um momento de crescente sindicalização e de organização da classe trabalhadora.

Nessa perspectiva, Gurgel (2014, p. 20-21) aponta que a busca pela cooperação cordial entre a direção da empresa e os trabalhadores assume um discurso ideológico, pois:

> Ainda que o discurso ideológico seja uma característica comum a todas as teorias sociológicas e administrativas em torno da relação trabalho/capital, Taylor é seguramente o mais explícito. Ele tem a consciência de que, à sua época, a invocação do conflito dos interesses e de luta de classes encontra receptividade entre os trabalhadores, seus familiares e setores expressivos da sociedade. [...] Seu método, como já se observou, não pretende ser apenas um mecanismo, isto é, um sistema mecânico. Ele concebeu uma filosofia cujo objetivo é enfrentar o discurso da luta de classes com outro discurso, o da colaboração de classes. [...] Por isso, é possível afirmar, sem receio, que Taylor construiu o paradigma moderno da relação capital/trabalho. Sem dúvida, ele procurou contemplar, com rara precisão, as dimensões da produtividade e da cooperação.

A dimensão ideológica destaca-se na naturalização das relações sociais do modo de produção do capitalismo. Taylor rejeita a existência da luta de classes e não concebe o antagonismo estrutural entre patrões e operários, não apreende o antagonismo entre capital e trabalho, bem como não compreende as desigualdades próprias dessa relação, fato que o torna um verdadeiro representante do capital. Dessa maneira, o taylorismo consolida-se como perspectiva administrativa de cunho fundamentalmente ideológico. Despontando-se dentre os precursores da

administração capitalista, não apenas por ter desenvolvido e sistematizado estudos científicos que se constituíram à base da administração moderna, mas, também, por apresentar explicitamente os reais objetivos do capital, principalmente, quando se trata da perspectiva ideológica presente em suas obras.

Paro (2012, p. 86) ressalta que a Administração Científica não se limitou apenas ao desenvolvimento de métodos e técnicas, visto que sua perspectiva ideológica foi determinante para a legitimação das relações capitalistas de dominação. Desse modo, a questão ideológica consolidou-se como dimensão fundamental para a atividade administrativa sob a perspectiva burguesa, influenciando, também, as demais teorias da administração.

> Ao contrário do que comumente se afirma, não ficou restrito aos limites de sua "administração científica". Embora com matizes variados, que servem para encobrir suas reais dimensões e visam atender às necessidades de justificação ideológica do momento, a gerência como controle do trabalho alheio, por meio da apropriação do saber e do cerceamento da vontade do trabalhador, encontra-se permanentemente presente na teoria e na prática da administração em nossa sociedade, perpassando as diferentes "escolas" e "correntes" da administração, neste século. É razoável que isso aconteça, visto que tal concepção reflete o próprio processo capitalista de produção, em sua realidade e tendência, inspirando-se nele ao mesmo tempo reforçando-o e buscando sua legitimação (Paro, 2012, p. 86).

Observa-se que o movimento desencadeado pela chamada administração científica foi essencial para o controle da força de trabalho e para estruturação da empresa capitalista moderna. Sua importância funda-se na relevância de suas contribuições para a organização do processo produtivo capitalista, visto que objetivava o alcance da eficiência, o controle e a coordenação da força de trabalho e o predomínio da esfera da concepção sobre a execução. A sua maior contribuição foi assegurar a ampliação dos lucros para os detentores dos meios de produção, pois, a partir de subsídios científicos, estabeleceu métodos e estratégias para a superexploração da força de trabalho.

Fayolismo e a racionalização do processo administrativo capitalista

Taylor não foi o único que despontou na história da racionalização do pensamento administrativo moderno. Nesse período, Jules Henri Fayol (1841-1925), engenheiro de minas francês, "formulou uma série de princípios com vistas a garantir

o controle total da empresa por meio de um enfoque sistemático da administração" (Braverman, 1977, p. 85).

Para tanto, diferentemente de Taylor, não se ateve somente à racionalização do processo de trabalho no âmbito da produção, ou seja, na defesa do monopólio do conhecimento e da centralização do planejamento na esfera da direção. Fayol considerou os diversos setores da empresa como unidades importantes para a composição e o funcionamento da organização industrial capitalista. Responsável pela criação da teoria administrativa clássica, apresentou uma abordagem totalizante da empresa capitalista.

O Fayolismo, como ficou conhecido o movimento fundado na teoria administrativa clássica, iniciou-se em 1916, logo após a publicação de sua experiência e pesquisas na obra "Administration Industrielle et Générale" (Administração Industrial Geral), dando sustentação à Teoria Administrativa Clássica[21] através de seus 14 princípios básicos de gestão[22].

Fayol apresenta uma perspectiva mais ampla e fundamentada sobre gerência e administração em geral. Dessa forma, suas concepções corroboram sistematicamente para a racionalização do pensamento administrativo moderno, pois considerou o todo organizacional da empresa, da indústria e do mercado. A sua perspectiva de controle e coordenação abrange tanto as esferas gerenciais, quanto as esferas operacionais das unidades de produção capitalista. Nesse sentido, suas proposições apontam que a direção deve ser desenvolvida de forma vertical, de cima para baixo, ou seja, da gerência para a produção, pois todos os setores da empresa exigem controle e coordenação do trabalho coletivo. Além disso, a organização da estrutura organizacional e gerencial deve partir da cúpula da empresa, asseverando a divisão entre trabalho intelectual e manual.

Cabe destacar que suas proposições ratificam a quebra da unidade do processo de trabalho. Embora considere o todo organizacional e a totalidade do

---

[21] Cf. em CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da Administração.* 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cf. em MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da Administração:* da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

[22] Os 14 princípios básicos de gestão e liderança para uma organização por Fayol: 1) Divisão do trabalho; 2) Autoridade e responsabilidade; 3) Disciplina; 4) Unidade de comando; 5) Unidade de direção; 6) Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; 7) Remuneração do pessoal; 8) Centralização; 9) Hierarquia; 10) Ordem; 11) Equidade; 12) Estabilidade do pessoal; 13) Iniciativa e; 14) Espírito de equipe (Gurgel, 2014, p. 59).

trabalho coletivo, propõe uma hierarquização dos departamentos voltados para a direção sobre os setores operacionais do trabalho produtivo.

Como Fayol buscava a eficiência do todo organizacional, centrou seus estudos na estrutura das organizações e na definição das funções gerenciais ou funções administrativas, como meios de garantir o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, assegurar a organização do processo de trabalho para assegurar a produção dos lucros. Nessa perspectiva, o teórico defendia que os elementos administrativos deveriam superar os aspectos técnicos para determinar a eficiência de qualquer organização.

Conforme expressa Gurgel (2014, p. 59):

> Para Fayol, com a objetividade que lhe é típica, as funções administrativas ou do administrador são cinco: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. É através desses conjuntos que o administrador conduz a empresa aos seus resultados.

Fayol trata, especificamente, das funções gerenciais no âmbito político-administrativo da empresa. Assim, considerando as organizações empresariais na sua totalidade, o processo administrativo deve ser operacionalizado por meio dessas cinco funções:

> A função de prever, atualmente conhecida como planejar, inclui a organização, mas também depende da organização para que o plano flua no interior da empresa. O comando fica facilitado quando há um plano, com objetivos já decididos, e existe uma boa organização, com papéis definidos. A coordenação depende de comandos/ordens claras, que circulam na organização, de acordo com o plano da empresa. O controle ficará abstrato se não existem objetivos e metas, estratégias e políticas conhecidas e não encontrará bons resultados se faltarem comandos precisos e coordenação ativa (Gurgel, 2014, p. 59).

Hierarquicamente, as funções de comandar e de coordenar são funções estabelecidas para quem tem direito de exercê-las. No âmbito organizacional da fábrica ou indústria capitalista, as funções de coordenar e comandar ficam sob a responsabilidade do “chefe”, gerente ou coordenador, o representante da direção, que detém certa autoridade para gerenciar. Estabelece-se uma hierarquia de funções ao reorganizar a distribuição do poder de forma diferente na empresa. Nesse ínterim, administrar implicava não só em controlar o processo de trabalho, mas também em

coordenar a distribuição do poder e a autonomia relativa[23]no interior da gerência capitalista.

O fayolismo não se limitou somente à definição e hierarquização das funções administrativas, pois considerava a empresa capitalista como uma organização composta por diversos elementos. Assim, Fayol define e hierarquiza as funções dos setores ou departamentos que compõem a empresa capitalista. Nesse constructo, para Fayol, a organização deve ser composta pelas esferas:

> Técnicas – que se referem à produção de bens e serviços; comerciais – associados à compra, venda e permuta; financeiras – procura e gerenciamento de capital; de segurança – responsável integridade das instalações, equipamentos e pessoas; contábeis – inventário de bens, registros financeiros e de produtos, balanços e custos e, finalmente, as funções administrativas – com o papel de integração, pela cúpula da organização, de todas as funções apresentadas. (Gurgel, 2014, p. 34).

Objetivava-se racionalizar de forma igualitária o processo administrativo em todos os setores da empresa, de modo a abranger toda a estrutura organizacional. No fayolismo, a concentração do comando na esfera da gerência, ou seja, a centralização do planejamento e a tomada de decisões, bem como a ordem, a disciplina e a hierarquia de comando, eram fundamentais para a elevação da produtividade da unidade de produção e, consequentemente, dos lucros industriais.

Nessa direção, a centralização do planejamento e a hierarquização das funções devem procurar alcançar a eficiência organizacional, em outras palavras, precisa viabilizar o “bom desempenho da totalidade da organização", assegurando o seu funcionamento, de acordo com os objetivos capitalistas. O monopólio do comando e do planejamento no âmbito da gerência, na perspectiva fayolista, contribuiu para a centralização da atividade administrativa nas mãos do grupo dominante, a burguesia e seus gerentes.

É importante destacar que a departamentalização e a hierarquização das funções de gestão, na indústria e nos escritórios, se caracterizam como estratégias de organização do trabalho coletivo que submetem os diversos segmentos de trabalhadores ao controle do capital.

---

[23] Paro (2012, p. 98), sobre o trabalho dos gerentes adverte que nas empresas capitalistas, pontua que “[...] por maior que seja a autonomia da administração, é sempre uma autonomia relativa, já que deverá sempre estar ligada aos objetivos da coisa administrada, que no capitalismo são os objetivos do capital [...]”.

A difusão e consolidação das relações de produção especificamente capitalistas não se processam apenas horizontalmente, no sentido dos ramos produtivos, mas também ocorrem de forma vertical, atingindo os diferentes níveis que compõem uma mesma empresa. Assim, a divisão do trabalho, que começa no nível da produção material, se expande para os chamados serviços de departamentos e escritórios, alcançando um conjunto maior de trabalhadores.

> Com o desenvolvimento, porém, do modo de produção capitalista, também o trabalho intelectual passa por profundas transformações, aplicando-se aí os mesmos princípios e regras da divisão parcelar do trabalho já introduzidas no trabalho manual que se dá na fábrica. Para a gerência capitalista, torna-se crucial que todo tipo de trabalho, e não apenas o manual, esteja submetido ao controle do capital. Esse propósito é alcançado graças à dissociação, tanto quanto possível, entre concepção e execução, já estando contido nas primeiras formulações teóricas da administração capitalista (Paro, 2012, p. 88).

Nesse sentido, compreende-se que o fayolismo proporcionou princípios e diretrizes importantes para a definição da estrutura organizacional, em consonância com a ideologia dominante. Como resultado, colaborou na consolidação das relações de dominação dentro da empresa, abrangendo todas as esferas que compõem a unidade de produção capitalista. A hierarquização das funções administrativas representou a subordinação da classe trabalhadora a formas de trabalho fragmentadas e departamentalizadas, impostas pela divisão do trabalho.

Ademais, a hierarquização das funções e departamentos dentro da empresa capitalista contribuiu, ainda mais, para a fragmentação do processo de trabalho, parcializando as atividades gerenciais e produtivas. Assim, corroborou com a divisão social e técnica do trabalho nos moldes capitalistas. Os princípios fayolistas favoreceram a diversificação e desagregação da classe trabalhadora, visto que os trabalhadores dos departamentos gerenciais, responsáveis pelo planejamento do trabalho, passaram a não se verem como pertencentes à classe trabalhadora, pois não se caracterizavam como trabalhadores dos departamentos de execução. Afirmam-se como um segmento diferenciado e hierarquicamente superior aos demais trabalhadores do processo produtivo. Já os operários da esfera da produção foram ainda mais subalternizados, uma vez que foram condicionados às condições e relações de trabalho próprias do âmbito da execução do processo produtivo, onde ocorre o trabalho manual, que é progressivamente desvalorizado pelo capital.

Fordismo: a consolidação da grande indústria e da administração capitalista

A estrutura da fábrica capitalista moderna consolida-se com o fordismo, quando o conceito de produção e circulação entre fábrica e mercado adquire uma nova dimensão. Esse redimensionamento implicou importantes transformações no processo de produção capitalista, com a finalidade de garantir a elevação da produtividade e a extração dos lucros, a partir da produção mecanizada e em larga escala.

E logo, o conjunto de modificações implementadas no processo de produção, provocaram mudanças nas formas de controle da força de trabalho, principalmente quando se trata da coordenação do esforço humano coletivo no ambiente industrial. Isto significou o desenvolvimento de novas técnicas de administrar, controlar e coordenar o trabalho fabril, para aumentar a produtividade do trabalhador individual e coletivo, conforme os objetivos do capital industrial e monopolista.

A administração racionalizada, a partir dos princípios fordistas, começou a estruturar-se a partir de 1903 na Ford Motor Company, empresa produtora de automóveis de Henry Ford (1863-1947). O empresário e engenheiro mecânico norte-americano, a partir das diretrizes tayloristas, promoveu uma verdadeira revolução no processo produtivo da sua fábrica para elevar a produção e comercialização de automóveis.

Para tanto, Ford definiu três princípios básicos para a produção mecanizada e em larga escala: a *intensificação*, que implicava na rapidez imposta aos ciclos de produção e comercialização para obter o giro do capital em tempo menor; a *economicidade* ou redução de estoque de matérias-primas, que significava trabalhar com matéria-prima e componentes no exato momento da produção dos automóveis; e *produtividade*, determinada pelo aumento de volume produzido por cada trabalhador no processo produtivo (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 98-100).

Antes das mudanças inauguradas por Ford, para a montagem de um carro era necessário um certo número de mecânicos qualificados para realizar todo o processo de produção. Dada a complexidade das tarefas e o tempo para a montagem de uma única unidade, o automóvel era considerado um artigo de luxo, e o valor de comercialização do produto era inacessível para a grande maioria da população daquele período.

Com vistas a elevar a produção e popularizar o consumo de automóveis, Ford criou um sistema de produção voltado exclusivamente para a elevação da produtividade e qualidade necessárias para a produção e comercialização de automóveis nos Estados Unidos. Se antes era necessário um grupo de trabalhadores qualificados para produzir carros, com as transformações impostas pela divisão do trabalho e inovações fordistas, agora havia vários montadores que trabalhavam um ao lado do outro, cada um responsável por operações consideradas limitadas.

> O elemento chave da nova organização de trabalho era a interminável esteira transportadora, na qual os componentes do carro eram transportados e que, à medida que passava, com paradas periódicas, os homens executavam simples. Esse sistema entrou em funcionamento primeiro em diversas submontagens, começando ao mesmo tempo em que o Modelo T era lançado, e desenvolvido nos seis seguintes, até que culminou em janeiro de 1914 com a inauguração da primeira esteira rolante sem-fim para a montagem final da fábrica Ford em Highland Park. Em três meses, o tempo de montagem do Modelo T havia sido reduzido a um décimo do tempo anteriormente necessário, e por volta de 1925, foi criada uma organização que produzia tantos carros por dia quantos haviam sido fabricados num ano inteiro, no princípio do Modelo T (Braverman, 1977, p.130-131).

Ford investiu no desenvolvimento técnico-científico, isto é, investiu no aperfeiçoamento da maquinaria como estratégia de controle sobre o trabalho coletivo e aumento da produtividade. A esteira rolante submeteu, coletivamente, o conjunto de trabalhadores da produção de carros a um ritmo acelerado e controlado de trabalho. Ritmo que, por sua vez, era determinado pela gerência capitalista que, dada sua vinculação com a classe dominante, impõe intencionalmente rapidez nas operações, como meio de elevar a produtividade de cada trabalhador.

Diferentemente do sistema taylorista, em que o operário imprimia o ritmo sobre a máquina e demais sobre os meios de produção, agora o ritmo é imposto pela maquinaria, que determina a velocidade e as condições de realização das tarefas. Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 96), no fordismo, não é o homem de primeira ordem que baliza a produção, mas a máquina. Não há homem de primeira ordem a ser seguido como exemplo, mas um trabalho coletivo, mecanizado, no qual mecaniza-se o próprio homem.

Braverman (1977, p. 131) ressalta que a novidade consistiu na situação em que todo um grupo social se encontra atrelado à máquina e às regras impostas pela gerência institucional. Com a linha de montagem mecanizada, a gerência capitalista possibilitou o aceleramento do processo de montagem e triplicou o índice de

produção. Os métodos e estratégias fordistas se estenderam para além da organização do trabalho fabril e submeteram os trabalhadores a uma intensidade de trabalho sem precedentes na história do capitalismo, até aquele momento.

> O aceleramento do índice de produção, neste caso, dependia não apenas da mudança na organização do trabalho, mas do controle da gerência conseguiu, de um só golpe, sobre o ritmo da montagem, de modo que podia agora dobrar e triplicar o índice a que as operações a serem executadas deviam obedecer e assim submeter seus trabalhadores a uma intensidade de trabalho. Tendo conseguido isso, Ford então passou a achatar a estrutura de pagamento como medida adicional de redução de custos. (Braverman, 1977, p. 131).

Assim, a introdução da linha de montagem no processo de produção possibilitou a elevação da produtividade, pois eliminou o hiato de trabalho, considerado o tempo desperdiçado entre uma operação e outra. Impôs um ritmo comum a todos os trabalhadores da linha de produção, parcelou e fragmentou, ainda mais, o processo de trabalho ao longo da linha de montagem. Desse modo, reduziu o trabalho operário a operações simples e limitadas, “nas quais o homem colocava-se na exata posição a que Marx denominou apêndice da máquina” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 96). Fato esse que impulsionou o processo de desqualificação do trabalhador e, consequentemente, o barateamento da força de trabalho e o achatamento dos salários na indústria.

Souza Filho e Gurgel (2016, p. 100) destacam que a mecanização fordista não proporcionou nenhum alívio ao trabalhador; ao contrário, submete-o a condições ainda mais degradantes de trabalho fabril. A intensificação do trabalho e a busca pela produtividade máxima exigiam esforços igualmente intensos e extenuantes, levando o trabalhador ao esgotamento físico e mental. Tanto que a rotatividade de trabalhadores era comum no processo produtivo dirigido pela esteira rolante, e as seções terminavam por ficar desprovidas do número de trabalhadores necessários para a produção no ritmo e quantidade planejada.

A administração, na perspectiva capitalista, tornou-se imprescindível, pois a reação inicial contra a linha de montagem manifestou-se na repulsa natural do trabalhador contra as novas condições de trabalho. Assim, era preciso garantir que a cooperação do trabalhador fosse alcançada pelo controle e habituação aos novos modos de produção, viabilizando a manutenção da mão de obra necessária.

Nesse período, uma das estratégias utilizadas foi a dos incentivos materiais, de forma que os "considerados colaboradores"[24]se sentissem valorizados e colaborassem proativamente com as exigências do processo produtivo fordista. Porém, esses subsídios eram concedidos somente aos que merecessem e, no entanto, não eram o suficiente, a ponto de suprir a degradação provocada pelo trabalho intenso e projetar melhores condições de subsistência para o trabalhador.

Além das estratégias de controle interno, é importante salientar que a extinção de outras formas de trabalho submetia os operários à adaptação forçada às novas condições de trabalho. Na medida que o processo de produção fordista avançava, os modos anteriores de organização do trabalho na indústria foram se extinguindo, não restando outras opções de subsistência ao proletariado.

A dimensão ideológica do fordismo expressava-se na dominação da classe trabalhadora, que se via refém das formas degradantes de trabalho ofertadas pelo mercado, para assegurar sua sobrevivência. Embora se vivenciasse um período de tendência a sindicalização, os enfrentamentos não eram suficientes para frear as investidas fordistas para garantir mão de obra barata, que viabilizasse o funcionamento do sistema de produção mecanizado.

Igualmente, no fordismo, a subordinação às novas condições de exploração foi fomentada pelo avanço da divisão social e técnica do trabalho que, por sua vez, foi intensificada pelas transformações técnico-científicas implementadas no âmbito da produção industrial. Desse modo, as estratégias de controle e dominação de classe, acarretaram o ajustamento dos trabalhadores a funções cada vez mais impopulares no processo produtivo.

A esse respeito, Braverman (1977, p. 137) evidencia a relação entre o avanço técnico-científico, a administração burguesa e as formas de dominação no capitalismo. Para o autor, se:

> Considerada de um ponto de vista técnico, toda produção depende das propriedades físicas, químicas e biológicas dos materiais e dos processos que se baseiam nelas. A gerência, em suas atividades como organizadora do trabalho, não lida diretamente com esse aspecto da produção; ela meramente proporciona a estrutura formal para o processo produtivo. Mas, o processo

[24] Ford produziu ideias que se assemelhavam aos discursos tayloristas que lemos e dá a sua contribuição aos dias de hoje. É dele a expressão hoje muito explorada pelas empresas contemporâneas, que tratam seus operários como "colaboradores", ainda que os submetam a salários vis e humilhações. Apresentando seus princípios, Ford afirmava que era possível organizar o trabalho, a circulação e a remuneração de tal forma que todos os colaboradores recebessem parte de riquezas a que fizessem jus (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 101).

> não está completo sem o seu conteúdo, que é uma questão técnica. Esta, como já foi observado, é primeiramente a da especialidade, do ofício, e depois assume um caráter cada vez mais científico à medida que o conhecimento das leis naturais aumenta e destitui o conhecimento fragmentário e as tradições fixas do ofício. A transformação do trabalho de uma base de especialidade para uma base de ciência, pode-se, pois, considerar como incorporado um conteúdo fornecido por uma revolução científica e técnica, dentro de uma forma dada pela rigorosa divisão e subdivisão do trabalho patrocinada pela gerência capitalista.

O fordismo, enquanto sistema produtivo capitalista, foi capaz de aumentar consideravelmente o excedente necessário para elevar a produção dos lucros, mas, como é de regra no capitalismo, o aumento da produtividade foi realizado às custas da degradação das condições de trabalho e sobrevivência da classe trabalhadora. O sistema criado por Ford atende, especificamente, aos interesses de produção e reprodução do capital. Dessa forma, contribuiu com a sistematização do pensamento administrativo burguês, consolidando-o como estratégia formal de controle e organização do trabalho humano, sob as perspectivas do capital.

Vale ressaltar que as mudanças provocadas pelo sistema fordista não se restringem à esfera da produção, pois, além de ampliar a produtividade por meio da produção em massa e em grande escala, reduziu consideravelmente os preços dos produtos. O sistema Ford criou estratégias e recursos para dar celeridade na comercialização das mercadorias, viabilizando a circulação de produtos em um mercado crescente e pobre. Isso porque esse mercado era formado, essencialmente, pela classe trabalhadora. Desse modo, o sistema fordista consegue ratificar seu potencial econômico, tanto na esfera da produção quanto na esfera da circulação, do mercado consumidor de seus produtos.

Dada a sua eficiência produtiva e econômica, o sistema Ford expandiu-se rapidamente para os países europeus, o que o tornou a base produtiva dos países de economia capitalista. Associado ao Keynesianismo[25], a política econômica adotada

[25] Política econômica iniciada pelo New Deal, capitalismo de Estado implantado por Franklin Roosvelt, a partir de sua posse, em 1933 – trouxe investimento e emprego gradual retomando o crescimento econômico. Com o advento da guerra, os Estados Unidos e todas as potências mundiais se viram impedidas à produção de armas e munição, além do habitual, para manter alimentadas as tropas e os cidadãos[...] O comando dessa retomada econômica esteve generalizadamente assumida pelos Estados Nacionais. Essa política de intervenção econômica do Estado para salvar as economias atingidas pela Grande Depressão foi associada a Jonh Maynard Keynes, economista inglês, cuja revisão do pensamento neoclássico incluía a ação dos governos para garantir o pleno emprego, assegurar a oferta da infraestrutura necessária à produção das empresas e realizar o monitoramento da propensão a poupar ou a consumir da população. Em outras palavras [...] propunha que o Estado realizasse a regulação da economia, porque a mão invisível de Smith e a Lei de Say (a oferta cria sua

pelos Estados Nacionais para salvar as economias capitalistas atingidas pela Grande Depressão (crise econômica iniciada em 1929, que perdurou durante a década de 1930), foi fundamental para a expansão do capitalismo monopolista. O modelo keynesiano-fordista foi responsável pelo crescimento econômico do período pós-guerra até meados da década de 1960, quando iniciou a crise estrutural do capital.

Esse período foi marcado pela forte intervenção do Estado na economia, no qual se verificou um aumento da produtividade do trabalho, da produção e do consumo, de forma que as condições políticas e econômicas do capitalismo monopolista[26] permitiram a estruturação do Estado de Bem-Estar Social (Welfare State). No Welfare State, o Estado promoveu grandes mudanças nas legislações trabalhistas e nas medidas de proteção social para o trabalhador, ampliando investimentos nas áreas sociais, mas, ao mesmo tempo, investiu na infraestrutura econômica, o que possibilitou condições para a expansão do capitalismo monopolista.

Toyotismo e administração flexível

Conforme apontado por Paro (2012, p. 41), a administração não é uma atividade imutável, sendo especificamente determinada pela formação social em vigência. Por isso, a sua realização, ao mesmo tempo que determina, também é determinada pelas forças produtivas que movem a sociedade. Sendo assim, em função de sua vinculação orgânica com o sistema de produção e organização social, está sujeita a constantes mudanças.

Constatada essa vinculação, é importante salientar que as mudanças na dinâmica do capitalismo foram determinadas pelas crises econômicas[27]. Essas crises

própria procura), bases da autorregulação, se revelaram instáveis e ineficientes periodicamente). (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 103-104).

[26] Concorda-se geralmente que o capital monopolista teve início nas últimas duas ou três décadas do século XIX. Foi então que a concentração e centralização do capital, sob a forma dos primeiros trustes, cartéis e outras formas de combinação, começaram a firmar-se; foi então, consequentemente, que a estrutura moderna da indústria e das finanças capitalistas começou a tomar forma. Ao mesmo tempo, a rápida consumação da colonização do mundo, as rivalidades internacionais e os conflitos armados pela divisão do globo em esferas de influência econômica ou hegemonia inauguraram a moderna era imperialista. Desse modo, o capitalismo monopolista abrange o aumento das organizações monopolistas no seio de cada país capitalista, a internacionalização do capital, a divisão internacional do trabalho, o imperialismo, o mercado mundial e o movimento mundial do capital, bem como as mudanças nas estruturas do poder estatal. (Braverman, 2016, p. 215-216).

[27] Cf. em MARX, K. *O capital:* crítica da economia política, capítulo III. São Paulo: Boitempo, v. 1, 2013. (Marx-Engels).

são recorrentes, portanto, caracterizam-se por serem cíclicas e essenciais para o desenvolvimento do sistema produtor de mercadorias. Ocorrem sempre que se desencadeia um descompasso no processo de acumulação capitalista: produção/circulação/consumo, comprometendo a realização do capital, ou seja, a transformação da mais-valia em lucro.

Desse modo, quando o sistema produtivo colapsa e entra em crise, colocando em xeque a produção e reprodução dos lucros e, com o objetivo de retomar o ciclo produtivo, o capital lança mão de estratégias econômicas, políticas e sociais para retomar o processo de acumulação. A principal estratégia para sua retomada sustenta-se no aperfeiçoamento dos métodos de exploração e formas de manutenção do controle sobre a força de trabalho. Com tais finalidades, promove progressivas transformações no processo produtivo, que se qualificam por serem prejudiciais à classe trabalhadora, uma vez que tendem a submetê-la a relações de submissão, cada vez mais, degradantes.

Marx e Engels (2005, p. 43) destacam que “a burguesia só pode existir com a condição de revolucionar incessantemente os instrumentos de produção e de dominação, por conseguinte, as relações de produção e, com isso, todas as relações sociais”.

Assim, com a irrupção da crise desencadeada pela saturação do sistema fordista, que se caracteriza pelo padrão rígido e pela produção padronizada, o capital buscará novas estratégias para retomar seu ciclo produtivo. E dentre essas estratégias se encontra a atividade administrativa já racionalizada sob a perspectiva burguesa, com vistas a assegurar condições formais e científicas para a reestruturação do sistema produtivo e a exploração da força de trabalho. Nesse contexto, a administração capitalista assumirá as particularidades próprias do sistema de produção flexível, que viria a se estruturar.

A partir da segunda metade da década de 1970, a crise do modelo keynesiano-fordista deu início a um período de grande recessão econômica, principalmente nos países de economia capitalista que tinham sua base produtiva edificada sobre o fordismo. A crise estrutural do capital provocou profundas mudanças no processo de produção capitalista, e a busca pela superação do colapso econômico deu origem ao movimento de reordenamento econômico e produtivo do capitalismo. Esse momento histórico se qualificou como a reestruturação produtiva do capital.

> A reestruturação produtiva do capital se insere no eixo da 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 (Freire, 2003, p. 34).

Essas modificações fundamentaram o reordenamento do sistema produtivo e deram início a um novo modelo de produção e acumulação capitalista. Com base em propostas flexíveis e orientado por princípios neoliberais, o toyotismo, também denominado de modelo japonês, se apresentou como o sistema de produção "moderno" e "necessário" para a retomada do crescimento econômico, ou seja, a retomada da produção dos lucros e apropriação privada pela burguesia. Para alcançar tais fins, foram promovidas mudanças estruturais e conjunturais no processo de produção capitalista, fato esse que, também, determinou o reordenamento da administração capitalista, ensejando novas formas de gestão e de organização dos processos de trabalho no sistema produtivo. Nesse contexto, implantou estratégias fundamentais para manutenção do controle da força de trabalho e elevação da produtividade, além da perpetuação da dominação de classe.

O toyotismo redefine socialmente o processo de produção de mercadorias, por meio do desenvolvimento tecnológico: a automação, a robótica e a microeletrônica. A nova revolução tecnológica "modernizou" o processo produtivo e transformou o mundo em uma grande fábrica globalizada, fenômeno esse que provocou mudanças estruturais no universo trabalhista.

A reestruturação do cenário fabril e produtivo resultou no enxugamento da fábrica capitalista, que reduziu, consideravelmente, seu espaço físico e número de trabalhadores. Entretanto, contraditoriamente, ampliou a produção flexível por meio da descentralização do processo produtivo para empresas "parceiras" e da terceirização de etapas da produção. A busca pela retomada dos lucros do capital fundamenta-se na reorganização do processo produtivo e progressiva redução dos custos de produção, tanto no que se refere ao uso da matéria-prima e instrumentos de trabalho (máquinas), quanto à força de trabalho.

Souza Filho e Gurgel (2016, p. 113) afirmam que, no toyotismo, a redução de custos e a lucratividade estão na razão direta da produtividade da fonte de valor: o trabalho e a força de trabalho. Produzir mais (produtividade), e com número reduzido de trabalhadores empregados, é a palavra de ordem do toyotismo. Assim, em

decorrência do avanço da automação e reestruturação das unidades de produção, tem-se a extinção de postos de trabalho. O operariado fabril é reduzido drasticamente e as taxas de desemprego são elevadas a níveis jamais vivenciados pela classe trabalhadora.

A confirmação do toyotismo como sistema produtivo implicou em transformações radicais no mundo do trabalho. O modelo japonês de gestão e organização da força de trabalho, instituiu um mercado de trabalho flexível pautado em relações de produção flexíveis. Instituiu o trabalhador polivalente e implementou processos de flexibilização do trabalho no interior da fábrica, impôs a flexibilização das relações e condições de trabalho e demandou, de forma institucionalizada, a flexibilização dos direitos trabalhistas. Esse último foi promovido com a conivência do Estado burguês.

Conforme apontam Souza Filho e Gurgel (2016, p. 108), diferentemente do modelo keynesiano-fordista, o toyotismo demanda liberdade do mercado e coparticipação do Estado.

> Enquanto a grande indústria fordista necessitava do keynesianismo, a indústria de produção flexível necessita de liberdade do mercado e da abolição de parte dos controles do Estado sobre as condições de uso da força de trabalho. Esta nova concepção, que já se materializava pela supressão de alguns mecanismos de proteção social, é corroborada pela ofensiva de mudança na legislação do trabalho.

O toyotismo é contextualizado pela política econômica neoliberal, que fomenta a liberdade do mercado no gerenciamento das relações de produção e da reprodução social. A doutrina defende a tese de que o mercado é quem deve autorregular a economia, portanto, sob esse prisma, não cabe ao Estado exercer o papel de regulador das relações sociais entre capital e trabalho. Nesse contexto, o Estado também se torna mais flexível e implementa mudanças que, associadas ao conjunto de modificações promovidas pelo novo sistema de produção, comprometem radicalmente o direito ao trabalho nos dias atuais.

É com o suporte do Estado que se ratificam funções e ocupações cada vez mais degradantes que, apesar das condições e relações de trabalho precarizadas, são ocupadas em larga escala pela população desempregada, com o objetivo de assegurar minimamente a sua subsistência. Assim, segmentos da classe trabalhadora são subalternizados, uma vez que são submetidos ao mercado de trabalho informal, sem proteção trabalhista e sujeitos a contínuos processos de precarização.

E, sendo o toyotismo um sistema produtivo que se edifica sobre o conceito de flexibilidade, o modelo de administração adotado também reflete essa característica. A administração capitalista assume uma perspectiva flexível, incorporando os conceitos de flexibilidade e qualidade[28] como processos fundamentais de agregação de valor. Ou seja, processos que precisam ser devidamente implementados e operacionalizados no decorrer do processo produtivo para assegurar a produção do valor excedente.

Nas palavras de Souza Filho e Gurgel (2016, p. 108, grifos do autor), a administração flexível se alastra rapidamente pelo mundo, pois, associado ao sistema toyotista:

> Flexibiliza o produto, que se descarta a curto prazo e se torna obsoleto com celeridade (obsolescência planejada e acelerada; gestão da qualidade); flexibiliza a estrutura da produção, desterritorializando o processo produtivo; flexibiliza a circulação, os pontos de venda, ao explorar a virtualização, facilitada pela *internet*; flexibiliza o contrato de trabalho em vários planos: exige funcionalidade polivalente (multifuncionalidade), a disponibilidade da força de trabalho de acordo com a conveniência da empresa (horário flexível, *house-work*, banco de horas), a dispensa de obrigações sociais e trabalhistas (trabalhador jurídico) e algumas vezes o próprio salário (remuneração flexível). Dá-se ainda, no desenvolvimento dessas flexibilidades práticas, a leniência ética e ideológica, a flexibilização da subjetividade do trabalhador – absolutamente necessária sua submissão ao capital.

A gestão contemporânea funda-se na flexibilização do processo de produção e, consequentemente, na implementação de formas de organização e controle do trabalho, que atendam às necessidades do sistema produtivo em sua atual fase. Para isso, investe fortemente na flexibilização do gerenciamento dos processos de trabalho, subdividindo-os e terceirizando etapas da produção e/ou prestação de serviços.

No âmbito das relações do mercado e da concorrência privada, como parte do processo de agregação de valor, atuará na formalização da obsolescência planejada, o que permite ao capital intervir no mercado consumidor sempre que necessário. Esse processo opera em conjunto com o desenvolvimento técnico-científico para a produção de novas tecnologias, aperfeiçoando-as constantemente, impondo novas necessidades de consumo. Intencionalmente, incentiva o consumo de novos produtos, com “qualidade melhorada”. Isso porque, diferentemente do fordismo, o

[28] A qualidade aparece no cenário dos estudos do trabalho e da organização produtiva reconceituada como melhoria contínua e voltada para o mercado saturado, constituindo, com a produtividade e a cooperação, os três principais objetivos das teorias organizacionais na atualidade (Gurgel, 2014, p. 26).

toyotismo não produz bens duráveis, mas sim produtos caracterizados por sua obsolescência ultrarrápida. Nesse contexto, a denominada gestão da qualidade precisa acompanhar a dinamicidade e requisições externas, apreendendo as tendências e desenvolvendo métodos e estratégias para manter a empresa, indústria e serviço competitivo.

Para atender as finalidades do capitalismo, a administração flexível organiza e reorganiza o processo produtivo em consonância com as tendências do mercado globalizado. Esse fator, por sua vez, implica em modificações nas formas de organização e controle da força de trabalho, que pode estar direta e/ou indiretamente vinculada ao processo produtivo. Dado que, no toyotismo, o processo de produção concentra uma parcela da população trabalhadora com vínculos trabalhistas formais e outra parcela encontra-se excluída do mercado de trabalho formal, submetida às formas precárias de emprego e subemprego. Desse modo, sujeitos a relações de trabalho precarizadas, que, muitas vezes, decorrem da terceirização de etapas do processo de produção de mercadoria e prestação de serviços, sem vínculos trabalhistas.

Já o grupo de operários inseridos no mercado de trabalho formal está sujeito a relações e condições de trabalho flexibilizadas. Nesse ínterim, a administração capitalista estabelece estratégias que contribuem para a formação e adaptação do trabalhador polivalente (multifuncionalidade) às diferentes funções requisitadas. E, ainda, flexibiliza a jornada de trabalho, exige adequação funcional e disponibilidade da força de trabalho de acordo com as necessidades da empresa. Além de impor o horário flexível, trabalho domiciliar e banco de horas, cria o trabalhador jurídico, que dispensa o empregador de obrigações trabalhistas e do salário fixo, pois esse perfil de trabalhador tem remuneração flexível, recebendo conforme serviços prestados.

A gestão flexível, racionalizada por parte do capital, desenvolve métodos e estratégias que afetam fortemente o trabalho, visando sua potencialização enquanto fonte produtora de valor e mais-valia nas unidades de produção (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 108).

A administração contemporânea, por meio da gestão de pessoas, adota o conceito de resiliência nas práticas gerenciais. No cotidiano, a resiliência é implementada como característica positiva para o trabalho na nova fábrica capitalista. Como prática institucional, é desenvolvida como capacidade do trabalhador suportar

pressões, aceitar imposições e coerção, e conviver com situações permanentes de estresse, sem se deixar abalar ou questionar as condições de trabalho.

À vista disso, Souza Filho e Gurgel (2016, p. 109) ressaltam que a resiliência, “considerada como prática positiva pela gerência capitalista”, pode custar “os valores éticos e ideológicos dos trabalhadores", conduzindo a situações de inexpressividade do pensamento e sentimento. “Ou, ainda, levar o trabalhador a comportar-se como se não tivesse pensamentos ou sentimentos próprios”, condicionando-o, objetivamente e subjetivamente, às circunstâncias de exploração.

Outra forma de controle da força de trabalho e da coordenação do esforço coletivo, amplamente desenvolvida pela administração capitalista flexível, é o “incentivo” (imposição) à *participação* ativa na empresa. Todavia, a participação nessa dinâmica de gestão, consiste em instituir um clima de equipe que possibilite aumentar a produtividade, convocando os trabalhadores a participarem do processo de produção proativamente. No entanto, essa participação restringe-se à esfera “do como fazer”, ou seja, somente na etapa de operacionalização do trabalho, previamente planejado pela direção. No toyotismo, o planejamento também centraliza-se na estrutura de comando estratégico da empresa capitalista, da qual os trabalhadores não participam. Nos termos propostos, a “participação” consiste em estratégia de controle e dominação, uma vez que o trabalhador tende a incorporar os interesses da empresa, tomando os objetivos organizacionais como preponderantes para o crescimento pessoal e profissional.

Para Souza Filho e Gurgel (2016, p. 119), isso torna-se evidente quando os processos de gestão associam procedimentos das relações sociais de produção aos apelos ideológicos para estimular a ideia de equipe, de cooperação, participação e qualidade total. Assim, apresentam-se como discursos de exortação ao trabalho e colaboração, mas o real objetivo é assegurar o consentimento do trabalhador aos mecanismos de exploração e degradação do trabalho.

De forma geral, os procedimentos adotados pela administração flexível e pelo toyotismo, proporcionaram a flexibilização da estrutura burocrática das empresas. Assim, atuam para a implementação da terceirização, flexibilização da esfera da produção e desregulação dos contratos de trabalho. Principalmente, no que se refere aos elementos constitucionais que poderiam garantir proteção ao trabalhador e a seus interesses. Isso constitui-se como o grande ganho no movimento de reestruturação

do capital, pois instituiu processos de acumulação flexível que se isentam da responsabilização e das obrigações com os trabalhadores contemporâneos.

Cabe destacar, também, que a administração flexível avança sobre um contexto no qual o toyotismo promoveu a fragmentação da classe trabalhadora e enfraqueceu o movimento de sindicalização. Tais acontecimentos fragilizaram a organização de possíveis estratégias, em âmbito coletivo, para o enfrentamento das ofensivas do capital sobre os direitos trabalhistas. Isso ocorre porque a classe trabalhadora agora se encontra dividida e subdividida em função das novas formas de gestão e regulação das relações impostas ao mundo do trabalho.

Ressalta-se que, na esfera da reprodução social, a política econômica que subsidia a estruturação do toyotismo fundamenta-se no neoliberalismo. Portanto, faz parte do modelo de reorganização da produção fundado na perspectiva neoliberal, tanto para a regulação do mercado quanto para a gestão das políticas sociais. O avanço das políticas neoliberais sobre o Estado possibilitou a desregulamentação dos direitos trabalhistas e a gradativa corrosão dos pilares dos sistemas de proteção social.

No caso do Brasil, o neoliberalismo impediu a estruturação e funcionamento do sistema de seguridade social, conforme especificado na Constituição Federal de 1988. Com as reformas e contrarreformas do aparelho estatal, instituiu-se o Estado mínimo de proteção social e máximo para os interesses do mercado. Atualmente, a classe trabalhadora vivencia as consequências das privatizações das políticas públicas, desresponsabilização do Estado com o financiamento das políticas sociais, flexibilização da legislação trabalhista e do sucateamento dos serviços sociais ofertados. O conjunto da classe dependente do trabalho sofre os impactos do avanço da sociabilidade burguesa, expressa na gestão capitalista, em todas as esferas da vida social.

Observa-se que, visando atender as finalidades da classe dominante, em cada estágio do capitalismo, a administração capitalista tem suas dimensões teórico-metodológicas aperfeiçoadas. Isso ocorre em função do seu vínculo orgânico com o sistema de produção, uma vez que, na sociedade de classe a atividade administrativa é sistematizada, racionalizada e submetida aos interesses da burguesia. Desse modo, exerce um papel fundante no controle da classe trabalhadora e na produção dos lucros. Assim, com vistas a atender os objetivos do capital, vai estruturar-se sobre

mecanismos racionais de controle e organização do processo de produção, independentemente do estágio em que o capitalismo se encontra.

Em uma sociedade marcada pela divisão antagônica das classes sociais, a determinação principal da administração capitalista é, necessariamente, mediar a produção da mais-valia e viabilizar a dominação capitalista, seja na esfera da produção ou no âmbito da reprodução social. Isso evidencia, assim, a relação entre a atividade administrativa, sob a perspectiva capitalista, e as estratégias de dominação da burguesia, que a utiliza para afirmar condições objetivas e subjetivas que permitem a permanente exploração da força de trabalho (Paro, 2012, p. 102).

A compreensão desses determinantes é fundamental para entender como ocorreu o alicerçamento da administração capitalista, ou seja, "a utilização racional de recursos para a realização de fins" (Paro, 2012, p. 60), que atende especificamente às finalidades do processo de produção e reprodução do capital. De fato, é a partir da instituição das relações de produção capitalistas que se ratificam os desafios permanentes da gestão capitalista e de sua teoria: "1) elevar a produtividade, para obter o máximo de excedente por hora e; 2) obter a cooperação dos trabalhadores, para evitar os custos adicionais da imposição e da violência para extrair sua produção", para tanto, estrategicamente, faz uso de mecanismos ideológicos para manter a dominação da classe trabalhadora (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 85).

No próximo item deste capítulo, será apresentada a racionalização do pensamento administrativo moderno, sob a perspectiva da Ciência da Administração. Essa área do conhecimento humano foi responsável pela sistematização e socialização da prática científica das teorias organizacionais. Essas teorias foram desenvolvidas com o objetivo de aperfeiçoar as dimensões teórico-metodológicas da prática da gestão em diferentes momentos históricos. Compreendem tantos os elementos científicos específicos da Administração, assim como referências de outras ciências sociais, como sociologia, psicologia e antropologia. De modo a formatar a prática da gestão em sua totalidade, abrangendo aspectos objetivos e subjetivos para o controle da força de trabalho e condução da organização capitalista.

1.3 A racionalização do pensamento administrativo moderno e a gestão na Ciência da Administração

No intuito de compreender a atividade administrativa, a partir de diferentes perspectivas, a seguir, será desenvolvida uma breve fundamentação histórica, teórica e metodológica da gestão sob a perspectiva da Administração. Ressalta-se que o objetivo é apresentar a evolução histórica e a sistematização do pensamento administrativo moderno; sendo assim, não se tem a pretensão de abordar a totalidade das teorias e metodologias que fundamentam a constituição da Administração, mas apenas trazer elementos científicos que alicerçam a constituição da gestão.

Para alcançar esse objetivo, é indispensável que se conheça a gestão, sob a perspectiva administrativa, com base nas produções científicas da Ciência da Administração. Entende-se que, mesmo de forma sucinta e concisa, é necessário apresentar o percurso histórico, teórico e metodológico que contribuiu para a sistematização e racionalização do pensamento administrativo moderno, o qual se apresenta no formato da Teoria Geral da Administração.

Contudo, estudar e apresentar as teorias da Administração não é tarefa das mais fáceis. Em razão da diversidade teórica e metodológica que permeia a sistematização e organização da atividade administrativa presente na vasta literatura, construir um percurso teórico sobre as teorias administrativas torna-se um desafio. Assim, nesta etapa da pesquisa, são apresentadas as principais teorias administrativas que sistematizam o conhecimento científico, por meio do conjunto de abordagens e perspectivas teóricas, que compõem as “Teorias da Administração”. São apresentadas as teorias mais comuns, aquelas que aparecem com mais frequência na literatura especializada da área e que abordam as produções teóricas que tratam diretamente da introdução à Teoria Geral da Administração.

Para essa fundamentação, recorrer-se-á aos principais autores da Administração, pois esses teóricos contribuíram para a fundamentação e difusão do pensamento administrativo moderno no Brasil. Destaca-se que a literatura utilizada para apresentar as principais Teorias da Administração tem como referência produções teóricas voltadas para a graduação e pós-graduação; portanto, livros cujas características são didáticas e pedagógicas, considerados clássicos dessa área do conhecimento. Como se pretende conhecer o conceito e evolução histórica da atividade administrativa na Administração, enquanto conhecimento científico e prática humana, não se pode abrir mão das contribuições dos intelectuais responsáveis pela difusão das Teorias da Administração, no Brasil.

Souza Filho e Gurgel, em *Gestão democrática e Serviço Social*, salientam a importância da aproximação das contribuições de outras áreas das ciências sociais para a compreensão do objeto estudado.

> Essencial para o pesquisador marxista colocar-se aberto à interlocução com produções de intelectuais não marxistas. Esse movimento deve ser entendido como o processo de interlocução das ciências sociais, não para relativizar métodos e verdade, nem tampouco para cair no ecletismo, mas para apreender a realidade. Ou seja, a interlocução pode nos levar a apurar aspectos da realidade que nos escaparam ou que no confronto de ideias sejam superadas dialeticamente, permitindo-nos maior aproximação com a verdade (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 22).

Com atenção às particularidades e aos desafios inerentes ao estudo da temática da gestão no Serviço Social, compreende-se que não é possível abster-se das contribuições da Ciência da Administração, enquanto importante área do conhecimento humano, historicamente responsável pela sistematização e fundamentação teórico-prática da atividade administrativa contemporânea. É necessário ter clareza sobre as origens da fundamentação teórico-prática da gestão moderna, uma vez que os conceitos da gestão na atualidade são provenientes da área da administração. Portanto, é importante conhecer a construção do conceito de administração/gestão, ou seja, apreender o conceito atribuído à atividade administrativa no âmbito da Administração.

Nessa direção, parte-se da apreensão da análise crítica-propositiva sobre as contribuições da Ciência da Administração, para a compreensão da atividade administrativa numa perspectiva de totalidade.

> Como o concreto é uma síntese de múltiplas determinações, uma totalidade contraditória e aberta, algumas dessas determinações podem ser "descobertas" por pesquisadores não marxistas. Obviamente, quem não está vinculada à abordagem materialista-dialética da realidade não apreende a realidade enquanto totalidade. No entanto, pode fornecer (a nós marxistas) elementos fundamentais – apesar de parciais e, muitas vezes, arbitrários em sua formulação geral – para uma compreensão totalizadora da realidade em análise (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 22).

Entende-se que o estudo sobre a gestão deve se fundamentar no movimento da realidade, isto é, das relações humanas, da sociedade e da história, pois resulta de uma necessidade prática do homem. Todavia, a sistematização e evolução do pensamento administrativo moderno foram concebidas sob a perspectiva funcional da ciência burguesa, e não sob uma perspectiva crítica, que tem como referência uma

perspectiva ontológica fundada nos interesses coletivos e na satisfação das necessidades humanas coletivas.

Todavia, são sistematizações provenientes de trabalhos e pesquisas científicas e podem fornecer elementos essenciais para a compreensão histórica da atividade administrativa, e, para além disso, contribuem para o reconhecimento científico da atividade administrativa. Porém, como já apontado anteriormente, é preciso submeter esse corpo sistematizado de teorias ao crivo materialista histórico-dialético, uma vez que esse conjunto do conhecimento sistematizado se estrutura a partir de uma realidade concreta e contraditória, sendo necessária a compreensão sobre as dimensões éticos-finalísticas que fundamentam a produção e reprodução do pensamento e processo administrativo na área da Administração.

Gurgel e Rodriguez (2014, p. 29), esclarecem que compreender a gestão enquanto atividade científica implica considerar as "[...] dimensões econômicas, filosóficas, políticas, sociológicas, antropológicas, psicológicas que se fazem presentes nas teorias administrativas, tornando a gestão uma atividade complexa [...]" e contraditória. No estudo da gestão, é importante apreender elementos teórico-práticos que vão além da operacionalização do processo administrativo, sendo necessário considerar as relações e interesses que motivaram a racionalização da atividade administrativa no âmbito das organizações [29]privadas.

A gestão se consolida como atividade socialmente necessária. Ela nasce da imprescindibilidade prática do ser humano em organizar ações e/ou recursos com vistas a alcançar objetivos previamente determinados. Nas organizações humanas mais primitivas, a atividade administrativa já estava presente nas ações dos seres humanos.

Chiavenato (1999) destaca que, muito antes de se apresentar de forma racional e sistematizada, a atividade administrativa já se manifestava nas ações humanas. Desde a Antiguidade, as pessoas já buscavam a satisfação de suas necessidades por

[29] Para os modernos teóricos da Administração, a sociedade se apresenta como um enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas. Em virtude da complexidade das tarefas, da escassez dos recursos disponíveis, da multiplicidade dos objetivos a serem perseguidos e do grande número de trabalhadores envolvidos, assume-se a absoluta necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções administrativas. Essa visão dos teóricos da Administração tem correspondência na realidade concreta da sociedade capitalista, onde a Administração encontra, na organização, seu próprio objeto de estudo.

meio de esforços organizados e coletivos. Isso levou a atividade administrativa a se tornar uma prática presente nos contextos social, político e econômico das civilizações mais antigas, contribuindo para o desenvolvimento das organizações humanas.

> Certas referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria, testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias. (Chiavenato, 1999, p. 24).

Desde os tempos mais remotos da Antiguidade, têm-se registros de tentativas de formular um processo de administração de recursos para alcançar determinados fins, independentemente das condições objetivas e subjetivas ou, mais especificamente, dos recursos materiais e conceituais à disposição do homem.

Chiavenato (1999, p. 30-31) ressalta que a atividade administrativa já se apresentava como atividade realizada pelo homem muito antes do desenvolvimento das forças produtivas do capitalismo. Esse fato evidenciava-se à medida em que outras disciplinas do conhecimento humano apontavam a existência de uma atividade direcionada à coordenação de recursos e esforços individuais e coletivos para alcançar determinados fins, tanto na esfera pública como na privada. Para o autor da ciência administrativa, por exemplo, a "[...] Administração recebeu forte influência da Filosofia, desde os tempos da Antiguidade [...]". Ele pontua que em investigações que culminaram em obras clássicas da filosofia grega já se indicava a existência da atividade administrativa:

> O filósofo grego Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.), em sua discussão, expõe seu ponto de vista sobre a Administração como uma habilidade pessoal e separada do conhecimento e da experiência[30].
> *Platão* (429 a.C. – 347 a.C.), filósofo grego, discípulo de Sócrates, preocupou-se profundamente com problemas políticos e sociais inerentes ao desenvolvimento social e cultural do povo grego. Na obra, *A República*, expõe o seu ponto de vista sobre a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.
> *Aristóteles*, (384 a.C. – 322 a.C.), outro filósofo grego, discípulo de Platão, do qual bastante divergiu, deu enorme impulso à *Filosofia*, principalmente à *Cosmologia*, à *Nosologia*, à *Metafísica*, às *Ciências Naturais*, abrindo as perspectivas do conhecimento humano na sua época. Foi o criador da *Lógica*. No seu livro *Política*, estuda a organização do Estado e distingue três formas de administração pública, a saber: monarquia ou governo de um só (que pode redundar em *tirania*); aristocracia ou governo de uma elite (que pode descambar em *oligarquia*) e democracia ou governo do povo (que pode degenerar em *anarquia* (Chiavenato, 1999, p. 30-31, grifos do autor).

[30] Cf. Platão. Discurso de Sócrates. Porto Alegre: Globo, 1955, Livro III, Cap. 4.

O autor, ainda, salienta que a atividade administrativa se expressou com maior clareza e objetividade, na Antiguidade, por meio das ações que viabilizaram a organização e a estruturação da Igreja Católica e das forças militares. Apesar das formas primitivas, essas organizações se consolidaram como um importante referencial prático para a coordenação de recursos e objetivos.

> Através dos séculos, as normas administrativas e princípios de organização pública foram se transferindo das instituições públicas do Estado (como era o caso de Atenas, Roma, etc.) para as instituições da nascente Igreja Católica e para as organizações militares. Essa transferência se fez de modo lento, mas efetivo, talvez porque a unidade de propósitos e objetivos – princípios fundamentais na organização eclesiástica e na organização militar – nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolvia nos Estados, geralmente movida por objetivos contraditórios de cada partido, dirigente ou classe social (Chiavenato, 1999, p. 33).

A estrutura e a organização da Igreja Católica e militar serviram de modelo para outras organizações no decorrer da história humana. Suas experiências bem-sucedidas foram determinantes para que outras organizações viessem a incorporar uma infinidade de princípios e normas administrativas, postas como referenciais práticos. Dessa forma, essas instituições influenciaram o modo como as organizações modernas administram seus interesses, visto que os objetivos organizacionais existem desde os primórdios da civilização. No entanto, era necessário a racionalização do trabalho, coordenação do esforço humano coletivo e assegurar a adequação dos recursos disponíveis para alcançar os fins determinados.

Entretanto, quando se trata, especificamente, da racionalização e estruturação do pensamento administrativo moderno, constatam-se antecedentes que fundamentaram o desenvolvimento do pensamento administrativo moderno a partir dos anos de 1500. De acordo com Gurgel e Rodriguez (2014, p. 29), os elementos do pensamento racionalista e empirista de Francis Bacon (1561-1626) foram fundamentais para a formatação do pensamento administrativo. Para Bacon, a ciência deveria sustentar-se por meio da observação e da experimentação, sendo o conhecimento científico resultado de um método de investigação capaz de conciliar a observação dos fenômenos, a elaboração racional das hipóteses e a experimentação controlada para comprovar as conclusões, isto é, a partir da consideração dos casos ou eventos particulares para poder chegar às generalizações.

Gurgel e Rodriguez (2016), também, pontuam as contribuições de René Descartes (1596-1650), que, já na mesma época, sustentou o desenvolvimento do

discurso do método, instituindo quatro preceitos básicos para o racionalismo. No método cartesiano**,** Descartes estabelece quatro regras básicas que considerava eficazes na condução dos experimentos e na busca da verdade*: regra da evidência, regra da análise, regra da síntese e regra de enumeração*.

Ideias essas que foram amplamente defendidas pelo movimento iluminista, no século XVIII, no qual os principais representantes argumentam sobre a importância da confiança no conhecimento a partir da ciência. De tal modo, o conhecimento científico deveria basear-se em fatos e informações devidamente fundamentados e transparentes para todos. Essas concepções influenciaram, já no final do século XIX, estudos e pesquisas sobre como garantir a elevação da produtividade industrial, a racionalização e coordenação do trabalho operário dentro da fábrica capitalista. Esses princípios se constituíram como os primeiros fundamentos da Teoria Geral da Administração[31].

Maximiano (1999), ressalta que a administração pensada e racionalizada como instrumento para estruturação e desenvolvimento das organizações é uma atividade contemporânea.

> Embora seja uma disciplina antiga, a administração tem uma história recente como corpo organizado de conhecimentos. [...] Nos dois últimos séculos (XIX e XX), tornou-se necessário profissionalizar a formação de gerentes, para aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficazes. Surgiram livros, escolas, pesquisadores e consultores de administração. O processo de administrar organizações transformou-se em disciplina. Administração é objeto de estudo sistemático, que produz um corpo de conhecimento organizado (Maximiano, 1999, p. 28).

Maximiano (1999, p. 29), salienta que todos são administradores no cotidiano, contudo, a atividade administrativa se desenvolve enquanto especialização do trabalho e, consequentemente, como campo do conhecimento humano devido à sua importância e funcionalidade para todos os tipos e portes de organizações. Observa-se que a racionalização do pensamento administrativo adquire relevância a partir da constatação de sua relevância para garantir a direção das organizações. A administração é socialmente reconhecida como instrumento que possibilita o controle e direcionamento dos objetivos organizacionais, por meio da racionalização científica dos meios (recursos) e fins determinados, para o alcance de finalidades (lucro) de forma organizada e sistematizada.

---

[31] CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da Administração.* 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

> Embora a administração seja importante em qualquer escala de utilização de recursos, a principal razão para ter desenvolvido como disciplina é sua importância para o desempenho de todos os tipos de organização (Maximiano, 2000, p. 30).

A administração, enquanto processo racional que visa garantir a gestão dos recursos e objetivos das organizações, transformou-se em disciplina somente no final do século XIX e início do século XX. As transformações no processo de produção capitalista desencadeadas pela Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no final do século XVIII, foram essenciais para o desenvolvimento da Administração. Transformações, tais como a substituição do trabalho manufatureiro pelo trabalho parcelado e fragmentado no interior da fábrica capitalista; substituição do trabalho manual pela potência da máquina; organização do trabalho no âmbito fabril; especialização do trabalho a partir das requisições do processo produtivo; formação das classes operária e burguesia industrial; e ainda o agravamento das condições de vida e de trabalho da classe operária em decorrência da exploração da força de trabalho, exigiam mecanismos e estratégias que assegurassem a produção capitalista e a cooperação do trabalhador no âmbito fabril.

Para Silva (2008, p. 93), “[...] nenhum evento teve impacto maior no estudo e na prática da administração como a Revolução Industrial [...]”. Dado que, as inovações na produção, nas relações de trabalho, a divisão e o desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo de trabalho fabril/mecânico, demandaram a organização e a estruturação de um modelo administrativo que atendesse especificamente aos interesses do modelo produtivo industrial.

Chiavenato (1999, p. 8-9) aponta que:

> À medida em que as organizações alcançaram um certo tamanho e complexidade é que a sua administração começou a apresentar dificuldades e desafios até então intransponíveis para seus dirigentes. Foi nesse momento que surgiu a crescente necessidade de uma Teoria da Administração que permitisse oferecer aos dirigentes das organizações os modelos e estratégias adequadas para a solução de seus problemas.

A racionalização da atividade administrativa sob a perspectiva da Administração deve-se às demandas e exigências próprias do desenvolvimento da sociedade industrial. A necessidade prática de “resolver os problemas” da produção industrial e a coordenação do trabalho humano no processo produtivo mecanizado,

consolidam-se como fatores determinantes para a estruturação do pensamento administrativo moderno.

A Administração vem se desenvolvendo ao longo dos séculos, com enfoques diferenciados, em função das atividades e consequentes necessidades das organizações, principalmente das privadas, devido a necessidade social de produzir lucros. Para Silva (2008, p. 104), “pode-se entender a evolução das teorias da administração em termos de como as pessoas tratavam o assunto em determinado período da história”, isto é, em uma perspectiva crítica compreende-se, como pessoas estrategicamente postas pensavam e desejavam atender as necessidades (interesses) das organizações, em diferentes momentos históricos.

As teorias organizacionais

No estudo da administração, Silva (2008, p. 104) estrutura e apresenta a sistematização das Teorias da Administração Moderna a partir de cinco perspectivas teóricas e práticas. Segundo o autor, a sistematização do pensamento administrativo moderno pode ser compreendida a partir da seguinte classificação, em ordem cronológica: Perspectiva Clássica, final do século XIX e início de 1900; Perspectiva Humanística, a partir de 1920; Perspectiva Quantitativa, iniciada em 1940; Perspectiva Moderna, desenvolvida nos anos 1960; e Perspectiva Contemporânea, de 1980 até 2007.

A organização apresentada por Silva (2008) é didática e pedagógica, sendo assim, será adotada a classificação desenvolvida pelo autor, para a apresentação das principais escolas e teorias do pensamento administrativo moderno. A organização vai ao encontro com os objetivos desta etapa pesquisa bibliográfica, pois apresenta as abordagens administrativas, contempla as escolas do pensamento administrativo e as teorias que as compõem. Ainda, segue uma ordem cronológica e expressa através do contexto histórico: os problemas, fenômenos sociais, atividades desenvolvidas, necessidades das organizações em determinado período e, consequentemente, os problemas e demandas postas na Administração, enquanto área do conhecimento humano.

Em termos de desenvolvimento e sistematização teórico-metodológica, a Perspectiva Clássica, ou Escola Clássica, é a mais antiga. Iniciou-se com o movimento

da Administração Científica ou Escola da Eficiência, e abrangeu a Teoria Administrativa ou Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia na Administração.

A Administração Científica dá início à racionalização da atividade administrativa sob os moldes do capital industrial e fundamenta-se nas investigações do engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica. Taylor, por meio de estudos e experimentos, buscou atribuir cientificidade à atividade administrativa e, para tanto, desenvolveu seus estudos no interior da fábrica capitalista. Teve como enfoque a organização racional e funcional do trabalho humano na indústria, ou seja, objetivava-se "[...] aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário [...]" (Chiavenato, 1999, p. 45).

Basicamente, Taylor preocupou-se em desenvolver estruturas organizacionais mais eficientes. Nessa direção, Chiavenato (1999, p. 70) expressa que:

> A administração científica concentrou-se no estudo dos tempos e movimentos, que permitia a determinação do melhor método de produção e que, juntamente, com a seleção científica do trabalhador e com os cuidados para evitar a fadiga humana, proporcionariam um padrão de produção mais elevado e que coadjuvado por uma supervisão do tipo funcional com um plano de incentivo salarial (sistema de tarefas) e condições ambientais adequadas de trabalho, conduziria à máxima eficiência possível e, portanto, a maiores lucros e maiores salários[32].

O movimento da administração científica restringiu-se ao estudo dos tempos, movimentos e especificação das funções dos operários na execução do trabalho parcializado. Assim, os estudos desenvolvidos por Taylor, contribuíram também para a racionalização da divisão do trabalho na indústria capitalista, uma vez que implicaram na especialização do trabalhador, com vistas a assegurar maior eficiência em todo o processo produtivo. Todavia, para garantir maior eficiência, foi necessário estruturar a organização racional do trabalho, portanto, tornou-se preciso o desenvolvimento de métodos e técnicas de cunho científico que assegurassem a organização racional do trabalho e, logo, a eficiência do processo produtivo.

Gurgel e Rodriguez (2014, p. 20) esclarecem que o taylorismo ou organização racional do trabalho:

---

[32] Ressalta-se que se trata da perspectiva da Ciência da Administração, visto que, na perspectiva crítica, entende-se que quanto mais o operário trabalha, mais o dono dos meios de produção ganha, pois no capitalismo o trabalhador não é remunerado de forma justa, uma vez que a mais-valia é apropriada pelo capitalista.

> Consiste na aplicação do rigor científico cartesiano à administração, usando-se o estudo dos tempos e movimentos para dar aos dirigentes da empresa o pleno domínio sobre o modo e ritmo de fazer as tarefas, antes parcialmente controlados pelos próprios trabalhadores.

O estudo dos tempos e movimentos atribuiu uma abordagem científica à organização e execução de tarefas ao longo do processo produtivo da fábrica capitalista. Por meio da sistematização da organização e execução das tarefas, os gerentes ou dirigentes da empresa passaram a determinar o ritmo de trabalho e a produtividade do trabalhador, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos pela direção da fábrica capitalista.

Chiavenato (1999), Maximiano (1997) e Silva (2008), creditam a Taylor e à Escola da Eficiência a elevação do planejamento à condição de método científico. Pois, já em seus estudos e pesquisas datados do século XX, defendia que qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que seja determinada uma metodologia própria, tendo em vista assegurar o desenvolvimento e o aproveitamento máximo em todas as etapas do processo produtivo. Contudo, o desenho funcional e administrativo defendido por Taylor já sustentava a separação das esferas da produção (execução) e da direção (planejamento) da fábrica capitalista. Desse modo, cabia à direção da organização industrial estabelecer o planejamento do trabalho e ao operário era reservada a tarefa de apenas executar a atividade previamente pensada pelos gerentes do processo produtivo.

Sob essa perspectiva, os princípios administrativos de Henry Ford (1863-1947) buscaram a consolidação do conceito de eficiência no sentido mais amplo e completo. Ford estruturou e aperfeiçoou o processo produtivo de sua fábrica de automóveis (Ford *Company*) sobre os princípios de planejamento e execução. Mas, diferentemente da gerência taylorista, no processo administrativo desenvolvido por Ford, o operário adaptava seus movimentos em consonância com a velocidade da esteira rolante. O trabalhador era conduzido a um ritmo de trabalho involuntário, ritmo esse estabelecido conforme o nível e a velocidade da esteira rolante. Essa velocidade era meticulosamente planejada pela gerência da fábrica, com vistas assim assegurar o controle sobre o processo produtivo e o ritmo de trabalho do operário.

A respeito na perspectiva administrativa desenvolvida do Ford, Gurgel e Rodriguez (2014, p. 38) pontuam:

> Ford procurou o aperfeiçoamento tecnológico da administração científica com a criação de um sistema produtivo e de uma concepção de produto adequado ao mercado de massa. Ele percebeu que as cidades se tornavam populosas, mas em face do perfil econômico dos consumidores, a sociedade americana que nascia daí tinha fortes traços populistas e padronizados, predisposta ao consumo de bens de baixo preço, funcionais e *estandardizados*. Por isso, em 1913, desenvolveu a linha de montagem para produzir em massa e criou uma *doutrina Ford* baseada nos elementos de natureza organizativa, da ética de fundo calvinista e da psicologia.

A organização do trabalho, em torno da linha de produção, foi fortemente influenciada por questões socioeconômicas próprias do seu período histórico: formação dos grandes centros urbanos norte-americanos, a valorização do poder aquisitivo da classe operária, a formação de mercados consumidores e a intervenção do Estado nas relações sociais, políticas e econômicas. Nesse contexto, o sistema fordista de produção foi estruturado sob os princípios da administração científica, contudo, diferencia-se pelo aperfeiçoamento tecnológico do processo administrativo, que objetivava garantir o máximo aproveitamento da produção industrial, com vistas a atender o mercado consumidor emergente e a confirmar a fábrica capitalista como unidade de produção em massa e larga escala.

A linha de montagem fordista confirmou a divisão do trabalho, no qual cada operário dedicava-se a uma parte específica do trabalho no processo de produção. A organização do processo de produção, em torno da esteira rolante, centralizou no maquinário o ritmo necessário para a elevação da produção e, ao mesmo tempo, consolidou a fragmentação do processo de trabalho dentro da unidade industrial de produção.

O modelo administrativo desenvolvido por Ford caracteriza-se, segundo Silva (2008, p. 120):

> Pelo trabalho dividido, repetido, contínuo, baseando-se principalmente nos princípios da produtividade, da intensificação e da economicidade. Dois deles se referem ao ‘tempo’: produtividade e intensificação; o terceiro se aplica ao fator ‘matéria’: economicidade.

Resumidamente, os conceitos administrativos desenvolvidos por Ford, buscavam a elevação da intensidade da produção em todas as etapas do processo produtivo, iniciando-se na fabricação da matéria-prima e estendendo-se no processo de produção da mercadoria. Nessa etapa, agrega-se a elevação da capacidade produtiva do operário fabril por meio da intensificação do trabalho e da redução de

custos, viabilizada especialização das tarefas e implantação da linha de montagem padronizada para produzir em massa e em série.

Os estudos e experimentos desenvolvidos por Taylor e Ford foram essenciais para a racionalização da atividade administrativa moderna. Juntos, foram responsáveis pelo aperfeiçoamento do processo administrativo e produtivo industrial, visto que propiciaram a padronização do processo de trabalho no interior das unidades industriais e desenvolveram técnicas administrativas que possibilitaram a coordenação e o aperfeiçoamento do trabalho coletivo nas unidades fabris da época. Isso assegurava a produtividade, conforme os objetivos dos dirigentes capitalistas, além da cooperação do trabalhador, pois era preciso garantir que o operário não somente executasse as atividades racionalizadas pelo maquinário industrial, mas também incorporasse e reproduzisse a organização racional do processo produtivo fordista. Dessa forma, viabilizou-se o aumento da produção industrial e, assim, o aumento da lucratividade foi garantido.

Todavia, Chiavenato (1999, p. 102) ressalta que os precursores da Escola Científica não se preocuparam em construir uma estrutura organizacional que, em termos práticos, possibilitaria administrar a totalidade dos setores que compõem a organização industrial. Isto ocorre porque, na administração científica, a estrutura organizacional é analisada de baixo para cima, isto é, da execução para a direção (planejamento).

Diferentemente de Taylor e de Ford, o engenheiro de minas francês Jules Henri Fayol (1841-1925), com base em seus estudos e pesquisas, desenvolveu a Teoria Administrativa, também conhecida como Teoria Clássica da Administração. A Teoria Administrativa se propõe a analisar cientificamente toda a estrutura organizacional da unidade produtiva. Os estudos e trabalhos de Fayol pontuaram que a organização era composta por diversos setores, sendo esses departamentos necessários e complementares uns aos outros. Entretanto, vale salientar que, apesar da ênfase na estrutura organizacional, Fayol também visava administrar os recursos e objetivos da empresa capitalista com vistas a garantir a máxima eficiência.

Fayol “[...] partiu de uma abordagem sintética e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural das organizações [...].” (Chiavenato, 1999, p. 82). Essa abordagem totalizante da estrutura organizacional foi denominada por Fayol como processo administrativo, o qual no âmbito teórico-prático,

abrange as esferas operacionais e gerenciais das organizações, e sua aplicação deveria ser realizada do topo para baixo, ou seja, da gerência para a produção.

Na formulação do processo administrativo, todas as atividades ou operações de uma empresa podem ser divididas em seis funções básicas: as técnicas, as comerciais, a financeira, a de segurança, a contábil e as administrativas. Dentre essas, a função administrativa é a responsável pela integração das demais funções dentro da organização, constituindo-se como uma atividade determinante para a integração de todos os setores organizacionais.

Fayol definiu a administração como a realização das atividades gerenciais, que constituem o processo administrativo, sendo operacionalizadas através das funções de:

> Previsão: visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Fayol considerava a função mais importante do processo administrativo, posteriormente a Previsão evoluiu para o Planejamento.
> Organização: constituir o duplo organismo material e social da empresa;
> Comando: dirigir e orientar o pessoal;
> Coordenação: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
> Controle: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (Chiavenato, 1999, p. 84).

A abordagem de Fayol pretendia elaborar uma ciência que definisse racionalmente os elementos e princípios da administração com base no processo administrativo das organizações. Desse modo, considera-se o todo organizacional e a sua estrutura para garantir a eficiência em todos os setores envolvidos no processo produtivo da empresa capitalista, priorizando, assim, a construção de uma estrutura organizacional necessária para administrar a totalidade dos diversos setores que compõem a organização.

A sistematização dos estudos de Fayol é reconhecida como abordagem Clássica da Administração. Suas pesquisas tratam do desenvolvimento do processo administrativo e das funções gerenciais como mecanismos formais, os quais racionalmente operacionalizados, poderiam viabilizar a autonomia da organização formal.

A Perspectiva Clássica representou o primeiro esforço significativo para a formulação de uma teoria administrativa para as modernas organizações industriais, fundamentando-se em estudos científicos para construção de conhecimento específico e especializado para a administração das indústrias. Nessa direção,

substituiu o empirismo e as improvisações por técnicas científicas sobre planejamento e execução racional do trabalho, com vistas a atender o princípio da máxima eficiência das organizações.

As teorias administrativas desenvolvidas por Fayol, Ford e Taylor no início do século XX, tinham, respectivamente, como prática a organização da empresa, o papel do dirigente, organização do processo produtivo e eficiência do trabalho operacional. Em suma, a evolução do processo administrativo estava intimamente relacionada à criação e produção de novos produtos, ao incentivo ao consumo, expansão do mercado, ou seja, associado à consolidação do capitalismo. Portanto, os métodos e as técnicas administrativas provenientes desse período fundamentaram modelos de gestão que foram determinantes para a estruturação e a administração das organizações privadas e públicas ao longo do século XX.

Sob essa perspectiva, para os autores da Ciência da Administração, uma das importantes contribuições para a Teoria Clássica da Administração é a Teoria da Burocracia[33] de Max Weber (1984-1920). Weber, diferentemente de Taylor, Ford e Fayol, era sociólogo e concebeu, por meio de seus estudos, o que seria o tipo ideal de organização, isto é, a burocracia. No modelo de weberiano, a organização formal e organização burocrática são sinônimos, sendo a dominação racional-legal a característica determinante da burocracia.

Segundo Weber (2015, p. 145-146), a burocracia nas organizações modernas apresenta os seguintes traços: divisão do trabalho ou especialização do trabalho, hierarquias de autoridades ou hierarquias bem definidas, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, regras escritas, impessoalidade. Para Weber, essa estrutura assegura a estabilidade e ordem às organizações através de uma hierarquia integrada de atividades especializadas e definidas por regras sistemáticas. Assim, a burocracia se consolida como uma forma de dominação fundada racionalidade-legalidade presente nas organizações modernas.

Para Maximiano (1997, p. 62-65), as contribuições da Teoria da Burocracia para administração concentram-se no reconhecimento do exercício do controle com base no conhecimento da organização, objetivando torná-la mais racional e eficiente,

[33]No capítulo 2 será retomado o estudo sobre a Teoria da Burocracia e os estudos de Max Weber sobre a temática. Com mais profundidade teórica, no tópico 2.2, será apresentado fundamentação sobre burocracia e estrutura burocrática. O objetivo aqui foi apresentar, de forma concisa, as contribuições gerais e influência da burocracia
para as Teorias da Administração.

por meio de processos de administrativos fundados na racionalidade e legalidade. A burocracia, portanto, apresenta uma estrutura “puramente técnica”, capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência, e constitui-se como o meio “mais” racional de levar a efeito um controle imperativo sobre os seres humanos, através da organização funcional das rotinas administrativas das organizações formais, visando à máxima eficiência.

As proposições da Administração Clássica centravam-se basicamente no desempenho dos recursos e processos, seja de uma tarefa específica ou de toda a organização. Os trabalhadores, nesse contexto, eram (e ainda são) considerados como recursos de produção, fato que reflete as influências da Revolução Industrial no alicerçamento do pensamento administrativo. Para a expansão da indústria e ganho de mercado (capital), a prioridade máxima era assegurar a eficiência do processo produtivo.

Os referenciais teórico-metodológicos que fundamentaram o surgimento da Teoria Geral da Administração e, posteriormente, a estruturação das Teorias da Administração ou a Teoria das Organizações, desenvolveram-se tendo como base os referenciais da administração Científica, Clássica e Burocrática. Contudo, com o avanço das Ciências Humanas e Sociais, elas também receberam influências de outras áreas do conhecimento humano, tais como: sociologia, psicologia, antropologia e biologia.

Nas palavras de Maximiano (1997, p. 65), “sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas”, mas, sim, como parte importante do processo de administrar as organizações. Com a evolução do pensamento administrativo, entende-se que não bastava o controle do processo de trabalho, a especialização das atividades laborais, a organização funcional e racional da empresa para assegurar a eficiência na produção. O fator humano e sua subjetividade constituíam-se em determinantes que impactam diretamente a administração do processo produtivo; portanto era necessário compreender e controlar, não só os aspectos objetivos da produção, mas, também os aspectos subjetivos e relacionais dentro das organizações.

Na evolução do pensamento administrativo nas Teorias da Administração, “quando se consideram as pessoas como seres humanos, e como fator prioritário no

processo administrativo, o que se está fazendo é adotar o enfoque comportamental" (Maximiano, 1997, p. 65). Assim, entende-se que, em qualquer escala de utilização de recursos para alcançar objetivos organizacionais, o sistema técnico também é consequência do sistema comportamental.

De tal modo, que:

> O enfoque comportamental cobre vasta gama de interesses no estudo, que se divide em dois grandes ramos [...]. O primeiro ramo abrange as teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos: características pessoais. O segundo abrange as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais (Maximiano, 1997, p. 65).

Para Silva (2008, p. 104), os estudos, pesquisas e sistematização do pensamento administrativo desenvolvidos no período entre 1920 e 1940 compõem a Perspectiva Humanística da Administração. Essa abordagem da Administração surgiu nos Estados Unidos e manifestou-se efetivamente a partir de 1930, mas tem suas raízes na década de 1920, com as contribuições pioneiras de Mary Parker Follett, Chester Barnard e Elton Mayo.

Em decorrência do desenvolvimento das ciências sociais, esse movimento da Administração caracterizou-se pelos estudos e teorias que demarcaram a transição da ênfase no alcance da eficiência administrativa, centrada na produtividade e na estrutura organizacional, para a ênfase no elemento humano e suas motivações dentro e fora do ambiente de trabalho. O objetivo central é compreender, intervir e controlar as relações interpessoais e coletivas que fazem parte da dinâmica organizacional.

Segundo Silva (2008, p. 168), a Perspectiva Humanística é composta pelos estudos provenientes das Teorias de Transição, Escola das Relações Humanas, Escola Comportamentalista e Escola Estruturalista. A partir dessas abordagens, a Administração nas organizações, passa a considerar os desdobramentos da subjetividade humana no resultado do trabalhador, e a relação deste com o grupo, bem como a influência do grupo no comportamento individual e coletivo. Para o autor, esse grupo de "escolas do pensamento administrativo" caracteriza-se pelo "enfoque no elemento humano (psicologia) e o enfoque no comportamento coletivo (sociologia)" (Silva, 2008, p. 168).

As Teorias de Transição postulam as contribuições de Mary Parker Follett (1868-1933) e Chester Irving Barnard (1886-1961), visto que os trabalhos desses

estudiosos marcaram a transição do espírito mecanicista da Teoria Clássica para o “elemento humano”. Tanto Follett como Barnard buscaram desenvolver estudos para projetar estratégias e meios para integrar propositivamente pessoas (trabalhadores) e organizações (ambiente organizacional), com o objetivo de alcançar os objetivos institucionais.

Follett, em seus estudos, enfatizou a necessidade da integração dinâmica coletiva e, com tal finalidade, desenvolveu o “conceito de grupo”. Foi a primeira a estudar a motivação humana, considerando os valores individuais e sociais que influenciam o ambiente organizacional. Com base na identificação e compreensão dessas motivações, Follett pontuou que:

> A administração precisa compreender as pessoas, os grupos e a comunidade. Assim, o objetivo da ação administrativa é conseguir a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades. Em sua opinião, a *coordenação* era o núcleo central da administração [...] (Silva, 2008, p. 173, grifos do autor).

Suas ideias sobre a “lei da situação” e o “conceito de autoridade” pela função foram primordiais para modificar o conceito tradicional de liderança. Para Follett, o líder não devia fundamentar sua autoridade no autoritarismo pessoal, mas sim imprimir um caráter de integração e colaboração mútua junto às pessoas que compõem as equipes de trabalho nas organizações. Essa estudiosa da Administração trouxe conceitos importantes para o pensamento administrativo moderno, como “coesão” e “pensamento em grupo”.

Já Bernard centrou seus esforços na compreensão da natureza dos sistemas sociais cooperativos desenvolvidos no âmbito organizacional. Nessa direção, esclareceu que a cooperação entre as pessoas na organização é necessária para o alcance dos objetivos organizacionais, portanto deve ser induzida e coordenada com eficiência. Nessa perspectiva, os sistemas cooperativos devem fundamentar-se no “desejo de cooperar” e “propósito em comum”, viabilizando e direcionando a colaboração individual e coletiva para os fins institucionais. Para tanto, é importante que as pessoas percebam o significado do propósito para a organização como um todo, abrangendo os interesses pessoais, coletivos e organizacionais.

Sob essa perspectiva, destacou a influência e responsabilidade dos executivos no “controle dos indivíduos”, “na formulação e definição dos objetivos da organização”. Para o estudioso da Administração, os “executivos operam como centros de

interconexão em um sistema de comunicações e procuravam manter a coordenação para o esforço cooperativo" (Silva, 2008, p. 178). Bernard definiu conceitos de "estrutura"[34] e de "dinâmica"[35] da organização, centrando sua análise sobre a lógica da estrutura da organização, tanto formal quanto informal, e na aplicação de conceitos sociológicos na administração como meio de superar o espírito mecanicista da administração Científica.

A ênfase no fator humano, orientado por conceitos da sociologia e psicologia, ficou mais evidente na chamada Escola de Relações Humanas. A Teoria das Relações Humanas da Administração, basicamente, estruturou-se a partir das conclusões da experiência de Hawthorne, que foi realizada entre os anos de 1927 e 1933, sendo desenvolvida sob a supervisão do psicólogo Elton Mayo (1880-1949).

A experiência de Hawthorne revelou que a organização do trabalho é um sistema social e, para os teóricos da Ciência da Administração, apontou a necessidade de um olhar rigoroso sobre os aspectos psicológicos e sociais do comportamento humano, introduzindo, assim, valores "humanísticos"[36] na administração da organização.

De acordo com Chiavenato:

> As conclusões da Experiência de Hawthorne incluíram novas variáveis no dicionário da Administração: a integração social e o comportamento social dos empregados, necessidades psicológicas e sociais e atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo dos grupos formais e informais dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo do cargo para as pessoas que os realizam (Chiavenato, 2000, p. 120).

Em essência, as conclusões da Experiência de Hawthorne[37] demonstraram que o desempenho das pessoas era determinado não só pelo método de trabalho,

---

[34] São conceitos estruturais: o indivíduo, o sistema cooperativo, a organização formal e a organização informal (Silva, 2008, p. 178).

[35] São conceitos dinâmicos: a vontade, a cooperação, a comunicação, a autoridade e o processo decisório (Silva, 2008, p. 178).

[36] Na perspectiva da Administração, a inserção de valores humanísticos no pensamento administrativo moderno ocorre a partir dos conceitos introduzidos pela Escola de Relações Humanas para a administração do âmbito organizacional. Contudo, esses conceitos são considerados humanísticos em relação aos princípios e objetivos do movimento da Administração Clássica, que prezava pelo rigor e eficiência do método do trabalho.

[37] As conclusões mais importantes para Mayo são as seguintes: a) A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho; b) O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal aos grupos do que à administração. Se o grupo resolver ser leal à administração, o resultado

segundo a visão da Administração Científica, mas também pelo comportamento humano. Além de apontar a disparidade existente entre o fator humano e o financeiro no ambiente organizacional. Essa diferença produz o chamado "conflito industrial", que consiste na oposição entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos participantes do processo de trabalho. Assim, torna-se necessário conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização, ou seja, a função econômica e a função social, para acordar as relações no ambiente organizacional, assegurando a eficiência para o alcance dos objetivos da organização.

A Teoria das Relações Humanas da Administração ressalta a importância da consolidação de "estruturas organizacionais mais democráticas" (Maximiano, 1999, p. 67), que também considerem as necessidades sociais dos trabalhadores, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, segundo Silva (2008, p. 200), a Escola Comportamentalista, também chamada de Escola Comportamental, originou-se como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, em 1947, nos Estados Unidos. A perspectiva comportamental, "foi denominada de novas relações humanas", se expressou como uma tentativa de consolidar o enfoque humanístico nas teorias das Administração, através do estudo e compreensão do comportamento do indivíduo e do grupo nas organizações, processos organizacionais e comportamento organizacional como um todo.

Para Chiavenato (1999, p. 387), a abordagem comportamental fundamenta-se na forte "influência das ciências do comportamento na teoria da administração e, mais especificamente, da psicologia organizacional, na busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais". O autor ressalta que as ciências comportamentais "apontaram à teoria administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e das características do ser humano", que são importantes e devem ser considerados na administração da organização como um todo.

Os estudos de Kurt Lewin (1890-1947) representaram a passagem das relações humanas para o movimento da administração dedicado à psicologia industrial, na década de 1940. O núcleo central da teoria Lewin consistiu no estudo e

---

é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses (Maximiano, 1999, p. 67).

análise dos pequenos grupos formados dentro da organização. Lewin enfatizou princípios considerados para a administração comportamentalista como: coesão grupal, padrões grupais, motivação, participação, processo decisório, produtividade, tensões, estilos de liderança, etc.

A partir dos conceitos e das técnicas da chamada dinâmica de grupo, ressaltou a influência do grupo sobre o comportamento do indivíduo. Pois, para Lewin, o grupo se consolidava como campo das percepções, ações e dos sentimentos humanos, de modo que o grupo se constituía como campo de influência no comportamento individual e coletivo (grupos de trabalho) dentro das organizações. Portanto, é importante não perder de vista a coesão grupal, uma vez que pode funcionar em sentido oposto ao desejado pela administração da empresa (Silva, 2008, p. 200-201).

A abordagem comportamental da administração dedicou-se, igualmente, ao estudo das motivações, que são importantes determinantes psicossociais e influenciam o comportamento individual e do grupo no desenvolvimento do trabalho no ambiente organizacional. Nessa direção, Herbert Simon (1916-2001) ressaltou a importância do estudo do comportamentalismo para a Administração, uma vez que o comportamento das pessoas é determinado pelo que as motiva. Para Simon, a motivação manifesta-se de forma individual e em grupo na organização, portanto, é preciso considerar as necessidades (psicológicas e materiais) e expectativas humanas para o trabalho. Isto é, considerar a motivação, satisfação e a insatisfação do trabalhador no ambiente que o cerca. Desse modo, considerando a influência da motivação individual e grupal nas organizações, os gerentes devem influenciar o ciclo das motivações para alcançar os objetivos organizacionais

A Escola Comportamental estruturou-se as Teorias de motivações e incorporou como referência os princípios das teorias de conteúdo de motivação: 1) teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow[38]; 2) Teoria ERC, de Alderfer[39]; 3) Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg[40]; e 4) Teoria da Realização (Necessidades Adquiridas),

[38] Abraham Maslow (1908-1970), foi o responsável pela teoria da hierarquia das necessidades, que se tornou uma das teorias mais conhecidas quando se trata do estudo da motivação na administração e comportamento organizacional (Silva, 2008, p. 210).
[39] Clayton Alderfer (1940-2015), apresentou a Teoria ERC, uma variação da teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (Silva, 2008, p. 212).
[40] Frederick Herzberg (1923-2000), Teoria dos dois fatores, consiste em uma teoria que é uma extensão da hierarquia das necessidades de Maslow (Silva, 2008, p. 213).

de McClelland[41], dentre outras teorias desenvolvidas no campo da perspectiva comportamentalista. Em suma, a abordagem comportamental objetivou entender os princípios básicos do comportamento humano e seus rebatimentos no funcionamento da organização. Propôs-se a compreender a complexidade da subjetividade humana, incorporando conceitos da psicologia, que influenciam na determinação do indivíduo para o trabalho.

Entretanto, em contraposição à ênfase no comportamento humano, a Teoria Estruturalista surgiu como um desdobramento da Teoria da Burocracia e da introdução da Teoria Sistêmica no pensamento administrativo moderno, na década de 1950. O estruturalismo na Administração caracterizou-se pelo estudo das organizações no seu sentido mais amplo e integral, considerando todos os fatores e fenômenos que influenciam, tanto internamente como externamente, o movimento e funcionamento das organizações.

À vista disso, o foco da administração, antes centrado no fator humano e comportamental, se converte para compreensão das organizações. A partir da influência da Teoria Burocrática e incorporação de conceitos da Teoria Sistêmica, o estruturalismo busca compreender o funcionamento das organizações por meio do reconhecimento dos tipos de organização e tipos de poder predominantes que podem se manifestar no ambiente organizacional. O “estruturalismo implica em conhecer que os fenômenos organizacionais se interligam, interpenetram e interagem de tal forma que qualquer modificação ocorrida em uma parte da organização afeta todas as outras partes” (Silva, 2008, p. 257).

O nome de maior projeção da Teoria Estruturalista é Amitai Etzioni (1929–2023). Sociólogo se dedicou a analisar as escolas correntes até então conhecidas na Administração (Clássica, Científica, da Burocracia e das Relações Humanas). O autor avaliou que as teorias anteriores eram insatisfatórias, portanto, formulou uma síntese que considerava válida e que atenderia às necessidades administrativas no campo organizacional. Essa síntese ele intitulou de estruturalismo.

Etzioni desenvolveu uma tipologia de organizações (coercitivas, remunerativas ou normativas) e examinou o processo de envolvimento[42] individual (alienado,

[41] David C. McClelland (1917-1998), Teoria da realização (ou das necessidades adquiridas), de acordo com essa teoria existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas assim que o indivíduo interage com o ambiente (Silva, 2008, p. 219).

[42] Envolvimento, então, é um termo que se aplica em um continuum de orientação pessoal e voluntária em direção a organização (Silva, 2008, p. 259).

calculativo e moral) com a organização. Ele analisou como o tipo de poder (coercitivo, remunerativo ou normativo) predominante interage para explicar o consentimento (submissão) ao tipo de poder. Sendo assim, compreender a relação entre tipo de organização e tipo de poder é um aspecto determinante para a administração, seja no âmbito público ou privado.

O estruturalismo na administração inaugurou o estudo das organizações como sistemas abertos, isto é, a interação entre as instituições humanas e o ambiente onde elas se inserem, visto que se encontram em constante mutualidade com a atmosfera externa. Para Silva, a administração estruturalista pode compreendida através dos seguintes conceitos:

> - A organização é concebida como um sistema social aberto e deliberadamente constituído;
> - Os conflitos dentro das organizações são considerados inevitáveis e até muitas vezes desejáveis, no que se refere às relações empresas-empregado.
> - Os incentivos mistos são recomendados para a motivação dos funcionários, em lugar de recompensas materiais (dinheiro) somente, como única fonte de estimulação;
> - O sentido de 'homem organizacional' em contraposição ao 'homem administrativo' do comportamentalismo, ao 'homem social', da dinâmica de grupo, e ao 'homem econômico', da administração científica, de Taylor;
> - São visados 'resultados máximos', à semelhança da escola Clássica e em oposição ao comportamentalismo, que visa resultados satisfatórios (Silva, 2000, p. 261).

O estruturalismo é considerado uma teoria de transição, visto que a sua contribuição foi de extrema importância para o surgimento da abordagem Sistêmica e para o Desenvolvimento Organizacional (DO) na Administração. Na Administração, o estruturalismo refere-se "à interdependência dos elementos internos e externos que influenciam no funcionamento das organizações em um sentido interligado e total" (Silva, 2008, p. 265).

A Teoria Estruturalista encerra a fase ascendente da perspectiva humanística, até então dominante na Administração. Depois do estruturalismo, o foco dos estudos direcionou-se para o enfoque sistêmico, cujas teorias administrativas sistematizadas culminaram na perspectiva moderna da Administração (Silva, 2008, p. 315). Contudo, antes de adentrar a essa etapa do pensamento administrativo, é preciso citar a existência de um compilado de teorias que compõem a perspectiva quantitativa, ou Teoria Matemática da Ciência da Administração.

A abordagem Quantitativa desenvolveu-se em decorrência de um momento muito específico da história humana. Sendo a Administração uma ciência, sua

evolução vincula-se ao atendimento dos objetivos organizacionais em dado contexto social. Portanto, ela é socialmente determinada pelos interesses vigentes no momento e, assim, foi influenciada pelas demandas emergentes do período de guerras mundiais.

A Abordagem Quantitativa surgiu a partir da Pesquisa Operacional (PO), principalmente, no decorrer da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), nos Estados Unidos e na Inglaterra. Originou-se de investigações e experimentações direcionadas à melhoria dos armamentos e técnicas militares. O método científico desenvolvido nos laboratórios militares estendeu-se para o âmbito das organizações de grande porte, públicas e privadas.

Nessa direção, a Pesquisa Operacional, de acordo com Silva (2008, p. 270), “também chamada de ciência da administração, é um método quantitativo que ajuda no planejamento, na solução de problemas e no processo de tomada de decisão” no decorrer do processo administrativo das organizações. Ainda segundo o autor, as características fundamentais desta abordagem da administração consistem no “foco na solução do problema, orientação por critérios lógicos, uso de modelos e técnicas matemáticas, ênfase no uso de computadores nos sistemas de suporte de decisão” (Silva, 2008, p. 270).

Agrega-se à Pesquisa Operacional outras duas abordagens da Perspectiva Quantitativa: a Administração por Operações e os Sistemas de Informações Gerenciais. A Administração por Operações fundamenta-se na discussão dos processos (planejamento e produção), decisões e sistemas envolvidos na manufatura e nas operações de serviço e aborda o modo como as empresas planejam a produção e a controlam, conforme objetivos organizacionais estabelecidos.

Nas palavras de Silva (2008, p. 281):

> A administração de operações é o processo de projetar, operar e controlar um sistema produtivo, capaz de transformar recursos físicos e talento humano em bens e serviços necessários [...]. A administração deve ser vista como uma arma de competitividade, para ser usada como marketing e as finanças, provocando os resultados organizacionais desejados.

Resumidamente, o desenvolvimento da Administração por Operações implica conhecer e aplicar conceitos como: diferença entre fabricantes de serviços; planejamento do processo de produção, projeto do sistema de produção;

planejamento de layouts, processo de produção e tecnologia, CAD[43]/CAM[44]; planejamento da capacidade de produção, MRP[45] e MRP II[46], e Sistema de estoque just-in-time (JIT).

Já os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) baseiam-se na perspectiva de que a informação é também um elemento básico da função controle, visto que, na atuação administrativa, qualquer sistema de controle de comunicação deve oferecer a informação certa, no tempo certo e para as pessoas certas, assegurando a realização eficaz de toda tarefa.

Assim, o Sistema de Informação Gerencial (SIG) diz respeito ao desenvolvimento e ao uso de sistemas de informação planejados e eficazes na organização, e isso não se aplica somente aos níveis gerenciais, mas abrange todos os níveis e pessoas da estrutura organizacional. Para Silva (2008, p. 301), o SIG "refere-se à soma de todos os sistemas de informação da empresa". Um sistema é um conjunto de partes interdependentes que atuam de modo conjunto, efetuando determinada função e formando um todo equilibrado, com o objetivo específico – nesse caso, ser eficaz e atender aos objetivos organizacionais. Na Administração, os principais sistemas de informação são: Sistema de processamento de transação (SPT), Sistema de suporte à decisão (SSD), e Sistema de suporte ao executivo (SSE), sendo estes desenvolvidos de forma hierárquica e correspondendo às tomadas de decisões em cada nível organizacional. Desse modo, busca-se garantir o funcionamento eficaz de todos os sistemas que compõem a empresa, assegurando o alcance dos objetivos da organização.

A principal área de aplicação da Teoria Quantitativa na Administração é nos processos de decisão, principalmente, quando a tomada de decisão é programável (planejada) ou quantitativa. Isto porque, a abordagem quantitativa visa à melhoria do processo de solução dos problemas nos diferentes níveis que compõem a organização. Por torná-lo mais racional e analítico, essa abordagem assegura, na perspectiva administrativa, o funcionamento eficiente do todo organizacional.

---

[43] CAD – Computer - Aided Design, ou projeto auxiliado por computador. Cf. em Silva, 2008, p. 289.

[44] CAM – Computer - Aided Manufacturing, ou manufatura auxiliada por computador. *Cf. em* Silva, 2008, p. 289.

[45] MRP – Material Requirements Planning, ou planejamento de requisição de material. *Cf. em* Silva, 2008, p.294.

[46] MRP II – Manufacturing Resource Planning, ou planejamento de recursos de manufatura. *Cf. em* Silva, 2008, p. 295.

Ao conceber os níveis da organização como partes de um todo, a abordagem quantitativa apresenta um viés sistêmico, pois também concebe o bom funcionamento organizacional a partir de sistemas integrados e eficientes. Todavia, a Teoria Sistêmica influenciou fortemente a Administração e o conceito de organizações com o desenvolvimento e a sistematização do pensamento administrativo moderno.

A abordagem moderna da Administração é uma das mais extensas e apresenta diferentes perspectivas para a introdução à literatura administrativa. Essa abordagem é composta por estudos e teorias desenvolvidas na área da administração, sociologia e psicologia. Desse modo, a ênfase e as formas de abordagem das teorias que compõem a abordagem moderna, dependem do entendimento e perspectiva que o autor quer apresentar. Diante de tal constatação, a seguir serão apresentadas as principais teorias e conceitos sobre a perspectiva moderna na literatura pesquisada. E diferentemente, das teorias anteriores não serão apresentados os principais estudiosos de cada teoria, pois para essa estruturação, foram necessários diversos estudos realizados por diferentes pesquisadores para compor uma única teoria.

A Perspectiva Moderna da Administração, também conhecida como Abordagem Integrativa, contempla quatro importantes teorias: a Teoria de Sistemas, a Teoria das Contingências, o Desenvolvimento Organizacional e a Administração por Objetivos. Essas abordagens administrativas surgem com a Teoria de Sistemas que se desenvolveu, essencialmente, como um desdobramento da Teoria Geral de Sistemas, proposta pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) na década de 1940.

Na Teoria Sistêmica, quase todas as coisas podem ser vistas como sistemas, isto é, como partes constitutivas de um todo que estão em constante interação. Assim, “um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos integrantes e interdependentes, relacionados entre si e com seu ambiente, de modo a formar um todo organizado” (Silva, 2008, p. 320). Sob essa perspectiva, os sistemas são considerados holísticos[47] e decorrem de dois conceitos básicos: propósito (objetivo) e globalismo (totalidade). Além disso, os sistemas podem ser físicos ou abstratos, tendo sua natureza definida como sistemas abertos ou fechados.

Influenciada pela Teoria Geral de Sistemas, a Administração concebe a organização como um sistema social e técnico, um todo formado por partes que se

[47] Consiste na defesa de uma visão integral e no entendimento geral dos fenômenos físicos e abstratos.

interagem e se integram em um relacionamento contínuo e construtivo. Nessa direção, a abordagem administrativa sistêmica compreende as organizações, como um todo, que envolvem a relação interdependente e integrada entre as variáveis técnicas e sociais. Com base nesse entendimento, a mudança em uma das partes, técnica ou social, irá afetar outras partes, e consequentemente, o sistema todo, ou seja, a organização.

Do mesmo modo, na Teoria de Sistemas da Administração, as organizações são compreendidas como sistemas abertos. E sendo um sistema aberto, a organização é formada pela interação e intercâmbio da organização com o ambiente e é constituída pelas pessoas em interatividade com o ambiente que as cerca no âmbito organizacional.

Conforme esclarece Chiavenato, na perspectiva da Administração:

> O conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização empresarial. A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes (Chiavenato, 1999, p. 552).

A organização é compreendida como um sistema que influencia e, ao mesmo tempo, é influenciada por fatores internos e externos. Portanto, estabelece uma relação de dependência com outros sistemas sociais. Nesse sentido, a Teoria de Sistemas na Administração, “fornece um conjunto distinto de lentes perceptivas por meio dos quais se pode analisar e avaliar as organizações” (Silva, 2008, p. 327), como um sistema social interligado de subsistemas com sistemas sociais maiores.

A abordagem de sistemas na Administração, enfatiza a importância da interação dos subsistemas da organização, haja vista que a mudança em uma parte do sistema resultaria em alterações em outras partes dele, comprometendo o equilíbrio organizacional. Essa teoria administrativa tem uma matriz conservadora, na qual, basicamente, as organizações sempre irão procurar um estado de equilíbrio e interação entre a parte técnica e a social para, desse modo, viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais.

A intenção da Teoria de Sistemas na administração da organização é desenvolver um ambiente objetivo e compreensível para a tomada de decisão, ou

seja, se o sistema dentro do qual os administradores tomam decisões pode ser provido de uma estrutura administrativa de trabalho explícita, então as decisões podem ser tomadas de modo mais fácil e programadas, em conformidade com o funcionamento linear e harmônico de toda a organização. Assim, no enfoque sistêmico, o papel do administrador é cuidar do desempenho global do sistema, assegurando o equilíbrio da organização.

Na mesma direção, a Teoria da Contingência[48] é considerada uma extensão da abordagem de sistemas na Administração, porém apresenta suas singularidades, principalmente, quando se refere ao relacionamento das organizações com o ambiente e outras variáveis externas que interagem com a empresa. Na perspectiva contingencial, não existe nada absoluto ou definitivo na administração da organização. Por conseguinte, “estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas para resolver problemas organizacionais” (Silva, 2008, p. 333).

Em consonância com a conceituação da abordagem contingencial, Chiavenato ressalta que:

> É com a Teoria da Contingência que há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. É no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única maneira melhor de se organizar. Tudo depende (it depends) das características ambientais relevantes para a organização (Chiavenato, 1999, p. 582).

Fundamentado nessas definições, o autor pontua que as características organizacionais só podem ser entendidas mediante análise das características ambientais com as quais se deparam.

A Administração, baseando-se na perspectiva contingencial, apreende as organizações como um “sistema composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao supra-sistema ambiental” (Chiavenato, 1999, p. 583). A visão de contingências procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas

[48] Na literatura administrativa, o termo “contingência" implica que uma coisa está relacionada a outra. Isso representa a aceitação do caráter altamente complexo e inter-relacionado das características organizacionais (Silva, 2008, p. 332).

organizacionais, bem como entre a organização e seu ambiente, o que permite determinar padrões de relações ou configuração de variáveis. Assim, a compreensão do ambiente, das variáveis e circunstâncias que influenciam a organização permite o desenvolvimento de estratégias específicas ou combinadas para resolver os problemas organizacionais.

Ainda no que se refere à visão do todo organizacional, a influência das relações e interações das estruturas organizacionais com o ambiente interno e externo, soma-se à Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) na perspectiva moderna da Administração.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu na década de 1960, em decorrência das mudanças no mundo das organizações. Tais mudanças ocorreram devido a inadequação das estruturas convencionais das organizações às novas circunstâncias mundiais. De acordo com Silva (2008, p.363), o DO "constitui-se em uma síntese das teorias organizacionais, dos processos comportamentais, da dinâmica de grupo, do projeto organizacional, da solução de problemas, de planejamento, de controle e outros" (Silva, 2008, p. 363). Representa um conjunto de ideias relacionadas ao homem, à organização, ao ambiente, no sentido de facilitar a estruturação e o desenvolvimento das organizações.

Nas considerações de Silva (2008, p. 365-366, grifos do autor):

> O Desenvolvimento Organizacional é um processo sistemático, administrado e planejado de mudança de cultura, sistema e comportamentos de uma organização, a fim de melhorar a eficácia na solução dos problemas e no alcance dos objetivos organizacionais [...] *De maneira objetiva, o DO é um processo planejado, visando alcançar determinada condição* [...] O DO é centrado na mudança planejada, em oposição ao processo de mudança casual que, eventualmente, as organizações experimentam.

As proposições do Desenvolvimento Organizacional (DO) levaram à construção de um novo conceito de organização para a Administração, principalmente, a partir do estudo da cultura e do clima organizacional. Isso porque, as mudanças no contexto organizacional estão intimamente ligadas às particularidades que cada organização apresenta.

A partir da Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), os conceitos de cultura e clima organizacional tornaram-se importantes referências para os administradores e gerentes dos diferentes níveis organizacionais. Dado que a cultura organizacional é compreendida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e

tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Em termos mais simplistas, representa a forma tradicional e habitual de pensar e fazer as coisas que são compartilhadas por todos na organização. No que se refere ao clima organizacional, este se constitui como o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. Está ligado ao aspecto moral e à satisfação das necessidades dos membros da organização, portanto, pode se apresentar como saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os membros se sentem em relação à organização (Chiavenato, 1999, p. 372-373).

O DO configura-se como um processo de modificações culturais e estruturais, de forma que a organização se habilite a diagnosticar, planejar e implementar mudanças. Sintetizando, o Desenvolvimento Organizacional relaciona-se a capacidade adaptativa da organização às mudanças, por meio de diagnósticos e indicadores sobre o comportamento e estrutura organizacional, sempre visando manter a consonância com os objetivos e metas estabelecidas.

Já a Administração por Objetivos (APO), sinteticamente, oferece suporte às metas e objetivos para o Desenvolvimento Organizacional. Seguindo essa orientação, a Administração por Objetivos pode ser definida como um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos da organização (Silva, 2008, p. 393).

A utilização da APO funda-se em um processo no qual gerentes e subordinados, por meio do planejamento, identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em relação aos resultados esperados e, utilizam esses objetivos como metas para o desenvolvimento da atividade atribuída aos indivíduos no âmbito organizacional. Para Chiavenato (1999, p. 248), consiste em uma abordagem administrativa democrática e participativa, que oferece subsídios para novos “esquemas de avaliação do desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para a compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas”.

A adoção desta abordagem tem como objetivo assegurar melhorias no desempenho gerencial, nas atitudes gerenciais e no planejamento organizacional. Contudo, os programas de APO requerem atenção da alta administração da

organização, pois implicam em apoio e suporte para o seu desenvolvimento, visto que requisita tempo considerável e aplicação de esforços para que sua implementação obtenha sucesso.

As teorias administrativas que estruturam a perspectiva moderna da Administração, fixaram-se sobre vertentes teóricas que apontam para a importância da compreensão das relações e interações da organização, com ambientes internos e externos. Partem de uma visão global da organização, enfatizando a necessidade do equilíbrio de todos os setores que constituem o aparato organizacional, no sentido integrativo e como meio de garantir uma administração eficiente e eficaz. Essas teorias desdobram-se primordialmente da matriz sistêmica, embora cada abordagem teórica tenha sua particularidade, apresentam-se como complementares, podendo ser aplicadas concomitantemente na administração da organização.

No entanto, com a estagnação do Fordismo e a ascensão do Toyotismo, desenvolve-se a perspectiva contemporânea da Administração. Sendo está a última abordagem teórica sistematizada a compor o pensamento administrativo moderno. A chamada Teoria Contemporânea aborda aspectos importantes para a condução das organizações a partir da década de 1970. Esses aspectos objetivam promover maior capacidade competitiva da organização diante das constantes inovações dos concorrentes e da crescente exigência dos clientes e mercados consumidores. Essas mudanças no contexto organizacional deram origem ao denominado “enfoque da qualidade na Administração” (Maximiano, 1997, p. 101).

A qualidade assegurada na produção de produtos e serviços tornou-se um “diferencial” que deve ser alcançado pela administração das organizações. Desse modo, a busca pela qualidade e excelência tornaram-se elementos estratégicos para enfrentamento às novas exigências dos mercados consumidores, agora regulados pelo novo sistema de produção capitalista, o toyotismo. Historicamente, o enfoque na qualidade no pensamento administrativo nasceu para solucionar problemas da uniformidade da produção em larga escala do sistema fordista de produção. Contudo, o aprimoramento dos sistemas de qualidade e o surgimento dos especialistas em excelência organizacional estão relacionados ao modelo japonês de administração, ou seja, ao Sistema Toyotista de Produção.

Maximiano destaca que:

> A ideia contemporânea de fazer bem-feito da primeira vez é a tradução contemporânea desse ideal da excelência. É o princípio no qual se fundamenta a administração da qualidade orientada para a busca de padrões superiores de desempenho (Maximiano, 1997, p. 103).

O enfoque qualitativo deu origem a normas e diretrizes que desenvolveram termos como “administração de qualidade”, “sistemas de qualidade”, “controle de qualidade” e “garantia de qualidade assegurada”. Destaca-se que essas terminologias, em geral, expressam conceitos e padrões de qualidade voltados para aspectos estratégicos da gestão da qualidade organizacional.

A gerência da qualidade contemporânea substitui a “visão tradicional de qualidade, que concebia que a qualidade poderia ser assegurada somente com a inspeção no produto” (Silva, 2008, p. 414), por uma visão dinâmica e estratégica, que visa garantir a qualidade em todo o processo produtivo, seja de produtos ou serviços. Dentre os vários sistemas de qualidade que influenciaram os padrões de gestão contemporânea nas organizações, destacam-se os programas de TQC (Círculos de Qualidade Total) e as Normas ISO 9000. Nessa direção, os sistemas de qualidade em geral contribuíram para a revisão e mudança da estrutura das organizações[49], objetivando garantir excelência nos produtos e serviços. Em termos práticos, o seu desenvolvimento deve abranger todas as etapas do processo produtivo, possibilitando a organização tornar-se uma empresa de classe mundial. Isso significa que, sob esse conceito, os produtos e serviços sejam considerados o “melhor em sua categoria”.

Segundo Gurgel e Rodriguez (2014, p. 21), a partir da década de 1970/80, um terceiro objetivo emerge na administração e passa a compor os “Objetivos Integrados das Teorias Organizacionais”; a busca pela qualidade passa a ocupar a atenção dos estudiosos da administração, portanto, se “[...] constituindo-se, portanto, como o terceiro objetivo das teorias da administração. A questão da qualidade é conceituada como processo de *‘melhoria contínua’*[50] e aparece ‘em um período crítico em que as taxas de crescimento, no mundo todo desenvolvido, caíam vertiginosamente’ [...]”

---

[49]Com Toyotismo a administração busca a simplificação do trabalho, a redução de estoques e do espaço físico, o maior controle de qualidade, a redução dos níveis organizacionais, a participação nos resultados como incentivo, a flexibilidade dos salários e dos horários de trabalho. Tem, principalmente, o olhar sobre a produtividade. Seu regime de trabalho é intenso, seu contingente de trabalhadores é reduzido, gerando frequentemente elevado grau de intensificação e desgaste. A *multifuncionalidade*, conceito do modelo flexível de gestão, tem origem nesta superextração de trabalho do mínimo de trabalhadores, fazendo com que cada um opere mais de uma função (Rodriguez, 2014, p.53)

[50]*Cf. em* GURGEL, C.; RODRIGUEZ, M. V. R. Fundamentos de filosofia e sociologia das organizações. *In:* GURGEL; RODRIGUEZ. *Administração:* elementos essenciais para a gestão das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014, p. 24-25.

devido à estagnação do sistema fordista de produção. A teoria da qualidade ou gestão da qualidade torna-se uma "[...] *tecnologia de gestão*[51] de contemporânea disposta com sucesso frente ao desafio de romper com o mercado limitado [...]" (Gurgel; Rodriguez, 2014, p. 26). Reconhecida a sua importância para a administração moderna, a qualidade, juntamente com a elevação da produtividade e a obtenção da cooperação, constituem os três principais objetivos das teorias administrativas.

A perspectiva contemporânea do pensamento administrativo é a última teoria a ser sistematizada, a partir de estudos e pesquisas, na área da Administração. Porém, verifica-se que o conjunto das teorias, acima apresentadas, apesar de suas singularidades, compartilham conceitos e princípios básicos. Elas visam garantir a eficiência na realização do trabalho individual e coletivo, objetivando assegurar o alcance dos objetivos organizacionais. Uma vez que o conceito universal da Administração consiste em "um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização" (Silva, 2008, p. 6). A administração "é necessária sempre que as pessoas trabalham juntas em uma organização" (Silva, 2008, p. 6).

A evolução e sistematização das teorias administrativas decorre da necessidade social de gerenciar e controlar as organizações em cada momento histórico. De modo geral, essas perspectivas teórico-práticas fundamentaram no passado e, ainda, fundamentam modelos de gestão na atualidade. Apresenta-se como atividade socialmente necessária, orientando a estruturação e gerência de organizações públicas e privadas, no passado e no presente.

A Administração apresenta um corpo sistematizado de teorias, fundamentadas no conhecimento científico, sobre como administrar e gerir pessoas e organizações na sociedade e nas relações sociais em vigência. Acerca das teorias administrativas e da sua aplicação no cotidiano da gerência, vale destacar que, "apesar de apresentar uma evolução histórica, [...] essas teorias, apresentadas em diferentes épocas podem conviver em uma mesma sociedade e até mesmo em uma mesma organização" [...] (Gurgel; Rodriguez, 2014, p. 26).

Os autores ainda pontuam que a Administração moderna não é uma atividade pronta e acabada; ao contrário, consolida-se como atividade humana em permanente

[51] *Cf. em* GURGEL, C.; RODRIGUEZ, M. V. R. Fundamentos de filosofia e sociologia das organizações. *In:* GURGEL; RODRIGUEZ. *Administração:* elementos essenciais para a gestão das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014, p. 26.

construção, uma vez que se dedica ao desenvolvimento e qualificação do processo administrativo das organizações, sejam elas públicas ou privadas. O cotidiano organizacional, sistematicamente, apresenta novos problemas à Administração, e a atividade administrativa moderna dedica-se à resolução dos problemas organizacionais. Portanto, surgem novas teorias, modelos ou perspectivas de como gerenciar os objetivos das organizações.

A administração, nos moldes contemporâneos, resulta de um compilado de estudos e experiências empíricas que objetivaram garantir, por meio da abordagem científica, o alcance de objetivos organizacionais. Chiavenato (1999, p. 9), expressa que:

> A tarefa atual da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis de organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada.

A administração consolida-se como processo intrínseco a qualquer atividade que envolva recursos e que visa atingir algum objetivo. Assim, compreende-se que a administração ou a gestão consiste em uma atividade inseparável de qualquer situação, na qual haja o envolvimento de pessoas, recursos e a intenção de desenvolver e realizar objetivos. Nesse contexto, o processo de tomar decisões sobre os objetivos e sobre a utilização de recursos é entendido por administração ou gestão. Dessa forma, a administração ou a gestão constitui-se de todo o processo que tem a finalidade de garantir a eficiência[52] e a eficácia[53] de ações realizadas pelas organizações, por meio do processo administrativo.

O processo administrativo e funções gerenciais

Na Administração, para se alcançar a eficiência e eficácia, é preciso tomar decisões assertivas para o alcance dos objetivos organizacionais. Essas decisões devem ocorrer a partir da operacionalização do processo administrativo, que também é conhecido como funções administrativas ou funções gerenciais. Esse processo

[52] Saber fazer as coisas de maneira adequada, resolvendo certos problemas sem gerar aumento de custos.
[53] Saber fazer as coisas certas, maximizando a utilização de recursos, obtendo resultados positivos para a organização.

fundamenta-se em quatro funções, consideradas básicas, para que uma organização consiga a concretização de objetivos, são elas: planejamento, organização, direção, controle e avaliação.

> Administração significa em primeiro lugar, ação. Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação, contribuem para a realização dos quatro processos principais (Maximiano, 2000, p. 26).

A função do planejamento conceitua-se como o processo que visa definir e estabelecer situações futuras desejadas, além de considerar os recursos e os meios necessários para alcançar essa situação. A organização constitui-se como o processo de definir e detalhar o trabalho a ser realizado, bem como as responsabilidades relativas à realização e distribuição dos recursos disponíveis, de acordo com critérios racionais. A função de direção compreende o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para a concretização das atividades, dos meios e dos fins. A função do controle volta-se para garantir a realização dos objetivos, assim como identificar e apontar a necessidade de mudanças. Geralmente, o controle origina-se de avaliações continuadas, as quais influenciam diretamente o desenvolvimento das organizações e dos profissionais, buscando garantir a qualidade dos resultados e das ações planejadas inicialmente.

Para Maximiano (2000, p. 30):

> O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos. [...] Toda atividade tem conteúdo administrativo, com importância proporcional e sua complexidade. Em resumo, todos administram nas mais variadas escalas de utilização de recursos para atingir objetivos. Portanto, as habilidades administrativas são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambientes onde essas decisões são tomadas.

Sob essa perspectiva, o processo administrativo abrange de forma hierárquica e horizontal os diversos setores e os profissionais envolvidos no trabalho coletivo, já que todos os “funcionários” participam direta ou indiretamente do processo de gestão da organização, em maior ou menor escala.

No campo da Administração, a gestão consiste em uma função administrativa, característica dos administradores no comando das organizações empresariais e do

Estado. Assim, a administração “[...] fornece um corpo sistematizado de teorias, como ação resultante do ato de administrar, gerir, gerenciar, coordenar, controlar e orientar as organizações ao longo do tempo [...]” (Maximiano, 1997, p. 28). Nesse processo, os administradores, responsáveis pela gestão das organizações, fundamentam-se nas teorias administrativas para desenvolver o processo de tomada de decisões, estabelecendo uma prática diária de planejar, organizar, dirigir, controlar e garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais.

> Nas organizações, os gerentes são as pessoas responsáveis pelo trabalho de outras pessoas. Para que os gerentes possam cumprir com essa responsabilidade, as organizações emprestam-lhes um atributo especial chamado autoridade (Maximiano, 2000, p. 30).

Assim, no âmbito da direção e coordenação das organizações, administrar consolida-se como um processo de tomada de decisões, que visa realizar e garantir ações por meio do uso de recursos para alcançar objetivos. Por isso, na administração das organizações, é importante estabelecer quem é o gerente, isto é, quem são os profissionais especializados em dirigir, administrar recursos e definir objetivos, coordenar o trabalho coletivo, tomar decisões, garantir a direção do processo administrativo e resolver problemas. Na administração, o gerente detém a autoridade sobre as tomadas de decisões e sobre o trabalho de outras pessoas, embora os modelos de gestão mais recentes considerem que todos são gestores e colaboradores da organização. A figura do gerente é indispensável para a administração das organizações, pois é nesse profissional que se centralizam as decisões e responsabilidades de administrar os recursos disponíveis e garantir o alcance dos objetivos da organização.

Sob essa perspectiva, a tarefa da disciplina da Administração é formar administradores ou, em conceitos mais atuais, formar gestores (indivíduos que serão responsáveis pela administração das organizações públicas ou privadas). Todavia, Maximiano (2000, p. 29) observa que as teorias que fundamentam a administração demonstram que as funções gerenciais podem ser desempenhadas por qualquer pessoa que seja responsável por algum tipo de atividade organizada no âmbito organizacional.

Para tanto, é preciso ter domínio técnico-científico sobre as funções gerenciais e reconhecer como se estabelece o processo administrativo na organização. Contudo, deve-se considerar que a administração ou gestão se manifesta como atividade

especializada e racional, portanto, consolida-se como atividade científica, para a qual são necessários conhecimento e capacidade técnica para o uso correto dos recursos administrativos.

A reflexão realizada, nesta etapa da pesquisa teórica teve como objetivo apresentar o processo de racionalização da atividade administrativa, sob a perspectiva das principais teorias que compõem a Ciência da Administração. As teorias administrativas que fundamentam a gestão resultam da racionalização da atividade administrativa, do desenvolvimento e sistematização do pensamento administrativo moderno. Historicamente, a atividade administrativa foi racionalizada e realizada a serviço dos interesses de reprodução do capital e, por tais características, carrega a marca das contradições sociais e dos interesses políticos e econômicos em jogo na sociedade capitalista.

De acordo com Gurgel e Rodriguez (2014, p. 26), na Administração não há afirmações inquestionáveis ou verdades absolutas, mas, sim, percepções provenientes da organização racional da atividade administrativa, sob uma perspectiva funcional, para atender aos objetivos das organizações na sociedade vigente. Nesse sentido, é preciso compreender que a operacionalização do conhecimento técnico-científico do pensamento administrativo na Administração é determinada pelos interesses socialmente estabelecidos pela classe dominante; portanto, a sistematização e direção social dessa atividade estão intimamente relacionadas à instrumentalidade da classe burguesa.

Todavia, a Administração é uma ciência organizada por uma série de teorias, e possui um corpo sistematizado de conhecimentos, fundamentados no estudo e pesquisa científica, que tratam diretamente das organizações e das relações entre as pessoas e seus interesses no espaço organizacional. Trata diretamente das relações entre objetivos institucionais, seres humanos, recursos e alcance de resultados. À vista disso, não se pode negar que se trata de uma ciência social que lida com fenômenos complexos, que estão intimamente relacionados ao conhecimento sobre o processo de trabalho, comportamento humano, estratégias de controle para assegurar a cooperação coletiva, compatibilização de interesses (organização e trabalhador), e os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, é preciso conhecer tais teorias e, a partir da perspectiva crítica, aproximar-se e apropriar-se do conhecimento técnico-científico proveniente dessa

área das ciências sociais. Isso porque a apreensão do conhecimento científico é necessária para a construção de estratégias e formas de enfrentamento direcionadas à emancipação da classe trabalhadora. Por conseguinte, compreender como se dão os processos de gestão nas organizações públicas e privadas, é fundamental para conhecer os princípios e diretrizes que determinam a forma ou formas de gerenciar as organizações, que se constituem como os espaços de trabalho.

Identificar as práticas administrativas que convergem para processos administrativos conservadores, voltados para a manutenção da ordem vigente, é de extrema relevância para os profissionais e trabalhadores envolvidos nos processos de trabalho organizacionais. Desse modo, desvelando a relação entre as perspectivas de gestão adotadas para a gerência da organização, controle e reprodução do processo de trabalho, com vistas a assegurar o alcance dos fins organizacionais, seja no âmbito público ou privado.

1.4 A gestão entre a racionalidade crítica e instrumental: mediações necessárias para gestão democrática

Esta etapa da pesquisa teórica tem por objetivo apresentar os tipos de racionalidade, a razão crítica e a razão instrumental, que podem direcionar as finalidades da gestão na atualidade. Nesse contexto, compreender o papel das mediações necessárias para distinguir as perspectivas de racionalização em disputa na atualidade, bem como a diferença (contradição) determinante na concepção dos fins a serem alcançados pela racionalidade crítica e pela racionalidade instrumental. Na sequência, buscar-se-á apontar as mediações necessárias para a defesa, proposição e construção de processos administrativos que tenham finalidades democráticas e emancipadoras.

A partir da construção teórica desenvolvida até o momento, compreende-se que a gestão encontra-se entre a racionalidade crítica e a racionalidade instrumental. Sendo, portanto, imprescindível diferenciá-las para melhor entender os princípios e valores que direcionam o desenvolvimento do processo administrativo.

Segundo Nobre (2004), a razão instrumental vincula-se à Teoria Tradicional, que se apresenta como uma forma de analisar as relações sociais. Tem como referencial teórico-prático a difusão do discurso de neutralidade da ciência moderna e fundamenta-se na harmonização e organização das relações sociais, políticas e

econômicas para promover o progresso da sociedade em geral. Nesse sentido, essa perspectiva desconsidera o conjunto de desigualdades provenientes das relações de exploração típicas do capitalismo, que são necessárias para a manutenção da dominação burguesa.

Desse modo, a razão instrumental, como uma forma de pensar e agir, não tem como objetivo o questionamento da realidade social; ao contrário, tem como finalidade assegurar a racionalidade social do capitalismo. Assim, a racionalidade instrumental, é própria das relações sociais capitalistas, visto que é funcional aos interesses de perpetuação do capital, pois tem como finalidade o progresso do capitalismo.

Já a razão crítica, para Nobre (2004), desdobra-se da Teoria Crítica, que tem seus fundamentos firmados nas análises de Marx. Nessa orientação, afirma a necessidade da análise crítica das relações sociais capitalistas e, por meio desta, visa contribuir com o questionamento das estruturas que sustentam a permanente exploração da classe trabalhadora. Ao denunciar os mecanismos e formas de dominação vigentes, também, propõe uma prática transformadora para a superação da ordem do capital.

Nobre (2004, p. 31), esclarece que a razão crítica subsidia-se na “perspectiva de que a emancipação não é um ideal, meramente imaginado pelo teórico, mas uma possibilidade real, inscrita na própria lógica social do capitalismo”. A partir dessa constatação pontua que a racionalidade crítica tem como finalidade a emancipação, liberdade e igualdade a partir da superação do modo de dominação capitalista. À vista disso, a racionalidade crítica impressa nas relações humanas está, organicamente, vinculada à luta da classe trabalhadora, e, portanto, comprometida com os interesses coletivos.

Assim, considerando o acima exposto, verifica-se que a razão crítica se contrapõe ao discurso de neutralidade da ciência moderna, afirmando-se como imperativo na denúncia e desconstrução dos mecanismos, estruturais e conjunturais, difundidos pela razão instrumental e que são determinantes para a manutenção das relações sociais capitalistas. Na medida em que revela as finalidades da racionalidade instrumental nas diferentes áreas do conhecimento, contribui para a construção de uma ciência crítica, comprometida com os interesses da classe dependente do trabalho.

Acerca da prática científica da Ciência da Administração, conforme abordado no item 1.3, esta fundamenta-se nas proposições da Ciência Moderna. Por conseguinte, é enviesada pela racionalidade instrumental, vinculada ao progresso do capitalismo. Portanto, é necessário construir mediações, com base na Teoria Social Crítica de Marx, com vistas a compreender e diferenciar a perspectiva da racionalidade que direciona os processos administrativos. Além disso, é preciso construir mediações para a construção de processos administrativos críticos-propositivos, cujas finalidades se alicerçam em princípios e valores democráticos e emancipados do projeto societário da classe trabalhadora.

O conceito de mediações, aqui tratado, tem como referência o entendimento de que:

> A*s mediações são expressões históricas das relações que o homem edificou com a natureza e consequentemente das relações sociais daí decorrentes, nas várias formações sócio-humanas que a história registrou. Assim, as mediações criadas historicamente na complexa relação com o homem-natureza são indicadores seguros e fecundos, do ponto de vista histórico-social, porque efetivamente constituem-se na expressão concreta do evolver do processo de enriquecimento humano, na dinâmica de* objetivar-se no mundo e incorporar tais objetivações; na sua saga de buscar mediações cada vez menos "degradadas e bárbaras" e cada vez mais humano-igualitárias, tanto no plano do ser social quanto no plano do controle da natureza. [...] Ou seja, a construção de mediações entre várias instâncias do existir humano que conduzissem essas relações para o progresso econômico-social-cultural-espiritual da espécie, com a plena superação da alienação, da exploração etc. (Pontes, p. 78).

A mediação[54] é uma das categorias centrais da dialética, encontra-se inscrita no contexto da ontologia do ser social marxista, sendo determinante para a análise e interpretação da realidade concreta e contraditória. Propositivamente, apresenta uma dupla dimensão: a ontológica, que trata das mediações que pertencem ao real, e a reflexiva, que se refere às mediações elaboradas pela razão humana. Com tal característica, coloca-se como atividade inerente a toda e qualquer totalidade complexa (realidade social), constituindo-se como categoria do real e constitutiva do ser social. Desse modo, "a mediação é constitutiva do ser social independente do ser cognoscente, a qual pode ser apreendida pela razão no seu movimento imanente" (Pontes, 2010, p. 113).

[54] A mediação trata-se de uma categoria objetiva e ontológica, que tem de estar presente em qualquer realidade, independente do sujeito (Lukàcs, 1979, p. 90).

Nesses termos, a mediação, enquanto categoria que viabiliza a apreensão da realidade e subsunção à razão, possibilita a construção de mediações que podem conceber a gestão como instrumento, função e atividade inerente ao trabalho. A partir dessa análise, entende-se que a atividade administrativa, inserida no cotidiano das relações humanas e institucionais, pode contribuir com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, isenta das relações de dominação do capital.

Verifica-se que é possível construir mediações que considerem a dimensão ético-política como diretriz das finalidades da gestão e que, portanto, subsidie a dimensão técnico-operativa para a realização de processos de gestão democrática, cujos fins reais sejam a emancipação humana. Contudo, não se pode perder de vista que por ter a razão com uma das dimensões, as mediações isentas da racionalidade crítica podem consolidar a atividade administrativa como instrumento funcional e com fins orientados para a perpetuação das relações sociais capitalistas.

A gestão democrática exige compreensão das situações complexas da realidade, para, desse modo, apreender as finalidades da atividade administrativa e suas potencialidades emancipatórias. Nesse sentido, também, demanda a construção de mediações complexas para fundamentação, proposição e realização de processos administrativos transformadores no âmbito institucional, pois, hegemonicamente, na atualidade tem prevalecido a administração orientada pela razão instrumental.

Conforme apresentado anteriormente, a gestão manifesta-se na sociedade de classes, sendo sistematizada e operacionalizada como instrumento técnico e ideológico a serviço do capital. Sob essa conjuntura, a administração, como é conhecida e socializada na atualidade, foi determinada a partir da institucionalização da racionalidade das relações sociais, políticas e econômicas do modo de produção capitalista.

Segundo Paro (2012, p. 72), a racionalidade que direciona os processos de gestão na atualidade se fundamenta em uma racionalidade irracional. Para o autor, o uso da razão, tanto no que se refere à dimensão ético-política como à dimensão técnico-operativa, busca organizar e operacionalizar processos de gestão que atendam primordialmente aos interesses da classe dominante. Portanto, apresenta uma finalidade puramente instrumental, comprometida com a manutenção da ordem vigente, em detrimento da exploração da classe trabalhadora. Em outras palavras, Paro (2012, p. 72) afirma que a gestão, enquanto processo teleológico que objetiva a

utilização racional dos recursos para alcançar fins, tem como finalidade a prevalência dos interesses particulares da burguesia sobre os interesses da grande coletividade, a classe trabalhadora.

A administração, seja no âmbito da produção ou da reprodução social, responde aos objetivos do segmento minoritário da população que, estruturalmente e conjunturalmente, detém o poder político e econômico, utilizando-os para direcionar a teoria e a prática da administração para atendimento de finalidades também instrumentais. Dessa forma, o processo administrativo é realizado como meio e recurso funcional para a dominação de uma classe sobre a outra, contribuindo para a manutenção das relações sociais fundadas na exploração do trabalho.

> Como o fim último da produção capitalista é a expansão do capital, pela produção e apropriação da mais-valia, a utilização racional dos recursos, ao visar dar tal filme. Concorre para atender não aos interesses da população, de modo geral, mas aos interesses daquela parcela da população detentora dos meios de produção; não ao interesse do homem, pensando em sentido genérico e universal, mas de alguns homens historicamente determinados, p Bom, pertencentes à classe dos que têm o privilégio de possuir em suas mãos o poder econômico (Paro. 2012, p. 72.)

Sob a perspectiva burguesa, a administração não questiona a racionalidade impressa na definição dos recursos (meios) e fins a serem alcançados que, nesse contexto, são determinados e organizados para atender os objetivos sociais, políticos e econômicos da classe dominante. Assim, a finalidade do processo administrativo no capitalismo constitui-se como estratégia essencial para assegurar as formas de dominação emergentes da sociabilidade burguesa, seja na esfera da produção ou da reprodução social.

A serviço da burguesia, a atividade administrativa se desvincula de sua origem ontológica, vinculando-se às finalidades das relações sociais que viabilizam o domínio de uma pequena minoria sobre a maioria da população trabalhadora. Ao concretizar-se como atividade racional na sociedade capitalista, a administração, fundamentar-se-á em elementos histórico-concretos, materiais e ideoculturais, próprios da sociedade de classes. Isso ocorre porque, no capitalismo, a administração assume uma direção ideológica e sob a perspectiva instrumental tem como finalidade política-ideológica assegurar o cumprimento dos objetivos do capital. Assim, por tal motivação, consolida-se como atividade racional fundada em dimensões técnico-operativas e ético-políticas essencialmente instrumentais-funcionais, que objetivam assegurar a

realização de processos técnico-operacionais e político-ideológicos, contribuindo para a instrumentalização da produção e reprodução social da ordem vigente.

Nessa perspectiva, a atividade administrativa assume uma racionalidade funcional e irracional, tornando-se um importante instrumento de racionalização das atividades produtivas e de controle ideológico do capital sobre o trabalho. Nessa direção, a administração é reconhecida e legitimada em uma lógica puramente instrumental, útil a manutenção da dominação de uma classe sobre a outra.

A sua instrumentalização, a partir da racionalidade burguesa, permite a sistematização e operacionalização de subsídios técnicos-científicos que oferecem sustentação político-ideológica para a exploração da força de trabalho e apropriação privada da riqueza socialmente produzida. Consequentemente, é funcional para assegurar a elevação da produtividade e maximização dos lucros. A sua finalidade é instrumental, adequa-se ao alcance de objetivos particulares no âmbito da produção e reprodução social, portanto útil às formas de consolidação da sociabilidade capitalista.

Para alcançar seus objetivos, a classe que detém os meios de produção lança mão dos elementos administrativos para controlar o processo de trabalho, com vistas a explorar a força de trabalho e produzir a mais-valia. Progressivamente, a sua cientificização é organizada em conformidade com as necessidades particulares e mercadológicas do capital. Como aponta Paro (2012, p. 77), a gerência/administração no processo produtivo capitalista realiza-se por meio da racionalização do trabalho e o controle da coordenação do esforço humano coletivo, com vistas a viabilizar o aumento da produtividade e ratificar mecanismos de exploração da força de trabalho.

E, sendo o fim último do capital a produção e a acumulação dos lucros, a atividade administrativa é orientada por uma finalidade instrumental-funcional, atendendo aos interesses da classe que detém os meios de produção. Nesses termos, não questiona os meios (recursos) e os fins que direcionam o processo de trabalho. Isso ocorre porque, estabelecidos os objetivos, o que se busca é o desenvolvimento de técnicas e estratégias administrativas que garantam a eficácia e eficiência dos recursos e meios utilizados na operacionalização do processo produtivo.

No entanto, para alcançar os fins, é preciso que todas as etapas, recursos e elementos do processo produtivo operem para atender os objetivos iniciais do capital. Portanto, a motivação impressa na escolha dos recursos e definição dos fins são

determinadas pelo princípio da economicidade de tempo, dos recursos e instrumentos de trabalho, que associados à racionalização do trabalho possibilitará a elevação da atividade e apropriação privada dos lucros. Dessa forma, a administração sob o viés burguês:

> Revela-se, assim, o caráter particularista, não universal, da racionalidade capitalista, fica explícita sua condição de racionalidade limitada pelos próprios objetivos particulares da classe detentora do poder na sociedade. Ao deixar de levar em conta os fins, ou melhor, ao tomar determinado fim como eterno, universal e inquestionável, a administração tipicamente capitalista, embora guardando as características gerais de "utilização racional de recursos para a realização de objetivos" [...] coloca-se a serviço de uma classe em particular e não do homem em geral. Ao renunciar a um questionamento dos objetivos, restringe-se a uma racionalidade interna que diz respeito apenas ao emprego dos meios em sua adequação ao fim estabelecido. (Paro, 2012, p. 74-75).

No processo de produção capitalista, a atividade administrativa adquire uma racionalidade funcional, ou seja, é instrumentalizada para atender finalidades político-ideológicas, nas quais consideram-se apenas objetivos particulares de seletos grupos da sociedade de classes. A racionalidade funcional da atividade administrativa, portanto, ratificada na perspectiva instrumental, orienta o processo produtivo que se estrutura-se para a utilização racional dos meios para alcançar fins determinados, visando assegurar os objetivos que são orgânicos e fundamentais para a estratificação da classe dominante. Esses objetivos, como já dito, têm finalidades especificamente particulares, não perpassam o atendimento de interesses coletivos. Desse modo, deixa de atender intencionalmente necessidades que são consideradas universais e genéricas, que se vinculam à garantia de subsistência da condição humana.

Nesse ínterim, Paro (2012, p. 75) apresenta as contradições estruturais, que alicerçam a racionalidade funcional, a partir da lógica da sociabilidade capitalista.

> Nota-se ainda que, no modo de produção capitalista, essa racionalidade funcional tem sido levada às últimas consequências, aperfeiçoando-se de tal modo, que os objetivos (particulares, é bem verdade) têm sido buscados com tal precisão, rapidez e economia de recursos, nem sequer imagináveis há bem pouco tempo, o que só faz confirmar a importância da administração como utilização racional de recursos para a realização de fins. Entanto, essa racionalidade funcional, embora prestando se à consideração processo de atingir o objetivo, mostra-se insuficiente quando se trata de atender às necessidades humanas em sua globalidade, já que a racionalidade nas partes não garante, por si, a racionalidade no todo do sistema.

A racionalidade orientadora da administração, tanto no que se refere à escolha dos recursos quanto na escolha dos fins, não tem como finalidade atender interesses

coletivos, portanto, não tem como referência o reconhecimento da universalidade como princípio para o atendimento de interesses da coletividade. Aqui é importante destacar que compreende-se como coletividade o conjunto da classe trabalhadora, composta organicamente por seus diversos segmentos, desde as frações inseridas formalmente no mercado de trabalho, como também as frações subalternizadas e marginalizadas, as quais se encontram inseridas de forma precária ou, até mesmo, fora do processo produtivo capitalista.

No referente aos interesses da coletividade, ou seja, da classe dependente do trabalho, esses estão relacionados às condições de subsistência. À vista disso, os objetivos devem tratar diretamente da realização de fins que visem assegurar necessidades humanas básicas em sua totalidade. Entretanto, nas palavras de Paro (2016, p. 76), a atividade administrativa orientada pelos princípios e valores burgueses apresenta caráter particularista e não universal. Portanto, sob tal aspecto, constitui-se como instrumento e estratégia funcional para a racionalização dos meios e dos fins, cujas finalidades buscam exclusivamente garantir o alcance dos objetivos particulares e privados.

Todavia, a gestão é inerente à existência humana, portanto foi e sempre será necessária para o alcance de objetivos conscientemente estabelecidos, seja em uma sociedade na qual prevaleça a legitimação de interesses particulares, ou em uma nova forma de organização social fundada no atendimento de interesses coletivos. Assim sendo, para além de compreender a racionalidade e as determinações impressas na administração, é preciso pensar na racionalidade das ações humanas em seu sentido mais amplo. De forma que, a racionalização do processo administrativo e a racionalidade político-ideológica, não se atenha apenas a utilização acrítica dos recursos e definição dos meios adequados para o alcance de objetivos.

Mas, que reconheça a importância dos fins estabelecidos, de modo que suas dimensões ético-política e técnico-operativa transcendam a finalidade puramente instrumental-funcional. Tendo como questão central a busca por objetivos coletivos que, por conseguinte, não adotem como horizonte ético-finalísticos o atendimento dos interesses de grupos privilegiados pelo poder econômico e político. Incorporando organicamente os objetivos da classe trabalhadora, que, no conjunto da sociedade, constitui-se como a maioria da população global e, enquanto coletividade, tem como

horizonte em seu projeto societário a construção de uma forma de organização social mais justa e igualitária.

Nessa direção, Paro (2012, p. 75) afirma que a racionalidade, impressa no direcionamento das finalidades da atividade administrativa, vincula-se à racionalidade das relações sociais socialmente estabelecidas. Assim, as dimensões técnico-operativa e ético-política da gestão devem ter como fundamento a luta pela construção da emancipação humana.

> É preciso, portanto, pensar a racionalidade das ações humanas num sentido mais amplo que, não se detendo apenas nas considerações dos meios, consiga transcender o âmbito da mera racionalidade funcional, colocando-se como questão fundamental a busca de objetivos que atendam aos interesses de toda a sociedade e não de grupo privilegiados dentro dela. Mas um tal tipo de racionalidade não pode dar-se plenamente em uma sociedade de classes, em que apenas uma minoria detém o poder sobre o restante da população. Uma racionalidade no sentido social, em que os meios sejam adequadamente utilizados visando ao bem de todos, supõe a ausência da dominação de grupos e o exercício coletivo do poder por todo o corpo social (Paro, 2012, p. 75).

Na medida em que se considera os objetivos coletivos, os quais têm como fins atender às necessidades dos homens em geral, e não os interesses que sustentam as relações sociais capitalistas, a atividade administrativa retoma suas finalidades ontológicas. Assim, passa a ter como orientação a racionalidade fundada numa perspectiva democrática e emancipadora, uma vez que objetiva, por meio da realização do processo administrativo, o atendimento das necessidades humanas coletivas. Como já mencionado anteriormente, para responder a tais necessidades é preciso atender os interesses da coletividade, compreendendo-os em sentido genérico e universal, visto que estes visam assegurar a subsistência objetiva e subjetiva do conjunto da classe trabalhadora. Atendendo igualmente a requisições coletivas que estão associadas às esferas da produção e reprodução social de modo igualitário.

No referente às dimensões ético-política e técnico-operativa da gestão democrática e emancipadora, estas também têm como fundamento “o conceito geral de administração" (Paro, 2012, p.25). Isso porque essa formulação é observada no desenvolvimento e realização da administração nos diferentes momentos históricos, portanto, é viável e necessária na racionalização da abordagem da atividade administrativa, cujas finalidades objetivam o alcance de interesses universais e coletivos.

A administração/gestão é a utilização racional de recursos, sendo assim, faz-se presente em qualquer que seja o processo administrativo estabelecido. Apresenta-se quer pelo emprego econômico, tanto dos recursos materiais e conceituais quanto do esforço humano coletivo, quer pela adequação desses recursos aos fins visados. Nesse processo, considerando a perspectiva adotada para a articulação das dimensões ético-política e técnico-operativa, a administração assume uma forma muito peculiar, determinada pela natureza dos objetivos que se procuram atingir por meio da utilização racional dos recursos.

Paro (2012, p. 75) esclarece que:

> É importante notar que a racionalidade chamada funcional, que se refere à adequação dos recursos disponíveis aos fins visados, é inerente a todo o processo de administração. Não pode haver administração - e isto está presente no conceito de administração geral - se não houver racionalidade na utilização dos meios, com vistas à concretização de fins (Paro, 2012, p. 75).

A partir da exposição do autor, compreende-se que todo e qualquer processo administrativo alicerça-se sobre a racionalidade funcional, portanto, o uso da razão instrumental/funcional é inerente à administração, própria da natureza da atividade administrativa. No entanto, é a natureza dos objetivos a serem alcançados que determinará a racionalização do processo administrativo e a finalidade da racionalidade adotada no processo de gestão. Isso porque a natureza dos objetivos pode estar vinculada a interesses coletivos ou particulares. É nas finalidades que orientam os processos de gestão que se encontram as possibilidades, que se diferenciam entre orientações radicalmente voltadas para a manutenção da ordem de exploração/dominação, e aquelas radicalmente posicionadas em defesa de uma sociedade justa e igualitária.

A partir do exposto, é possível compreender que a finalidade e racionalidade da gestão democrática e emancipadora, ou seja, a sua dimensão ético-política e técnico-operativa, devem fundamentar-se em objetivos que atendam aos interesses e requisições materiais e imateriais da população trabalhadora. Assim, considerando tais proposições, verifica-se a possibilidade de subsidiar condições estruturais e conjunturais, para a construção de processos de gestão que tenham como finalidade o desenvolvimento de uma ordem administrativa não vinculada à manutenção da dominação de classe.

Nesse contexto, é importante observar que a racionalização científica da atividade administrativa se dá sob a perspectiva da racionalidade instrumental e funcional dos interesses da burguesia. Desenvolve-se sobre bases científicas associadas à consolidação das relações sociais capitalistas. No entanto, Paro (2012, p. 102) ressalta a importância de não desconsiderar as contribuições da atual teoria e prática da administração, pois a disciplina administrativa é fruto da consciência da práxis humana e, nas mãos da classe trabalhadora, pode articular-se com os interesses dessa classe.

A atual teoria e prática da administração resulta do processo de desenvolvimento do ser social, no qual este atingiu um estágio em que utiliza racionalmente os recursos disponíveis para atingir finalidades. Ao ter consciência dessa possibilidade, ele passa a agir administrativamente, conforme requisições individuais e coletivas. Em síntese, a teoria e prática da administração, parte da necessidade humana de sistematizar o conhecimento adquirido sobre as técnicas, estratégias e procedimentos administrativos, que, a partir de determinado momento histórico, passam a ser intencionalmente desenvolvidos. Assim, contribuindo para a busca de novos métodos e técnicas que possibilitaram o aperfeiçoamento consciente e proposital da atividade administrativa.

> Por outro lado, não obstante seus componentes autoritários, a atual teoria e prática da administração possui importantes qualidades técnicas que, embora estejam hoje sendo utilizadas a favor dos interesses da classe dominante, podem, nas mãos da classe trabalhadora, articular-se com os interesses dessa classe. A esse respeito, não há porque não aproveitar da administração existente hoje, aqueles componentes que, sem comprometer os objetivos democráticos e de emancipação das classes dominadas, representem um avanço técnico capaz de auxiliar o homem na consecução de seus propósitos. Parece razoável que, na luta pela emancipação da classe trabalhadora, se devem utilizar não apenas as técnicas e métodos administrativos desenvolvidos especificamente para esse fim, mas também todos aqueles que já existem, e que representam uma contribuição técnica útil para tal propósito de emancipação (Paro, 2012, p. 102).

Em face da argumentação do autor, compreende-se que, mais do que nunca, é preciso apropriar-se dos avanços técnicos e métodos administrativos, depurando-os da racionalidade puramente instrumental e funcional à manutenção da sociabilidade capitalista. O progresso técnico-científico da atividade administrativa pode corroborar com finalidades que tenham como horizonte a realização de objetivos democráticos e emancipatórios.

A administração não é causa de dominação, mas sim instrumento de dominação, pois, em conformidade com as especificidades particularistas assumidas pela burguesia, a classe que detém o poder econômico e político a utiliza para alcançar seus objetivos. Contudo, embora se consolide como atividade racional e instrumento funcional, as finalidades podem incorporar um direcionamento ético-finalístico comprometido com interesses coletivos. Entende-se que a realização de processos administrativos para o alcance de objetivos conscientemente estabelecidos, democráticos e emancipadores, pode corroborar com as ações que visem a transformação social, em prol de uma sociedade justa e igualitária.

> Embora possamos acreditar que o progresso técnico tenha melhores condições de desenvolver-se numa sociedade mais democrática e racional, pela qual lutamos, a verdade é que ele não tem ficado inerte durante todos esses séculos. Por isso, em todos os campos, e em particular no administrativo, devem ser aproveitados todos os desenvolvimentos da ciência e da técnica que possam somar forças no sentido dessa mudança, bem como na organização da nova sociedade que temos como horizonte construir. Afinal, numa sociedade verdadeiramente democrática, em que a prioridade é o homem vivendo em colaboração recíproca; sem marcas de dominação característica da sociedade de classes, continuará havendo, e certamente em maior medida, a necessidade da utilização racional dos recursos com vistas à realização de fins (Paro, 2012, p. 102).

A dominação, como parte constitutiva das finalidades da administração, é particularidade de uma sociedade de classe, portanto, não deve constituir o campo das finalidades da atividade administrativa em uma sociedade cujos objetivos sejam o atendimento das demandas universais e coletivas. É importante ressaltar que, anterior às relações de produção capitalista, a atividade administrativa vinculava-se ao processo de trabalho para a produção de valores de uso, necessários à vida humana e não à produção de mais-valia. E vislumbrando a construção de uma sociedade isenta das relações sociais capitalistas, a administração continuará sendo socialmente necessária para a utilização racional dos recursos para realização de fins.

Além disso, verifica-se que as finalidades impressas na realização da atividade administrativa também têm uma dimensão racional, ou seja, são determinadas pela razão, a qual viabiliza a organização e a realização do trabalho. Assim, a administração configura-se como atividade que permite planejar e conduzir o processo de trabalho nas diferentes instâncias de produção e reprodução social do ser humano. Dadas tais constatações, a atividade administrativa deve ser vinculada ao

atendimento e ampliação das condições de subsistência da classe dependente do trabalho.

Souza Filho (2013, p. 13), em sua pesquisa Gestão Pública e Democracia, afirma que o conceito geral e abstrato da administração "[...] permite desvelar a conexão existente entre os fins e os meios da administração e o papel da razão como elemento de mediação dessa conexão [...]". Ainda, segundo o autor, esse veio analítico revela que a administração, em seu conceito geral, se refere à organização de recursos (meios) para atingir determinada finalidade e, nesse processo, a finalidade é que determinará os recursos a serem utilizados, bem como a racionalidade envolvida na ação desenvolvida. Pontua, também, que a relação dialética estabelecida entre meio-racionalidade-fim apresenta as diferentes articulações que podem ocorrer na atividade administrativa: fim-meio, racionalidade-fim e racionalidade-meio.

A compreensão sobre as diferentes articulações que podem ocorrer na atividade administrativa é um elemento preponderante para a compreensão da administração numa perspectiva democrática e emancipadora. Pois, para estabelecer "[...] uma perspectiva/finalidade democrática e emancipatória, não podemos utilizar meios e a racionalidade instrumental [...]" (Souza Filho, 2013, p. 13), da administração capitalista.

Nessa perspectiva, reside a necessidade de depurar as dimensões da atividade administrativa fixadas pelos objetivos ideoculturais burgueses, para que seja possível imprimir na atividade administrativa uma perspectiva democrática, evitando assim a incorporação de "[...] uma racionalidade instrumental e/ou a utilização de recursos/meios comprometidos com as relações de dominação [...]." (Souza Filho, 2013, p. 13). Para que, dessa forma, a atividade administrativa estruture uma dimensão ético-finalística que atenda aos interesses coletivos da classe trabalhadora.

Ao considerar a dimensão finalística ou ético-política da gestão, Souza Filho e Gurgel (2016, p. 33) pontuam que:

> Nesse sentido, podemos dizer que existem, do ponto de vista da gestão, possibilidades diferentes de orientação finalística. Em termos gerais, podemos ter gestões orientadas para a manutenção da dinâmica de exploração e dominação, ou, pelo menos, mais próxima dessa concepção; ou, então, voltada para a liberdade (suspensão dos mecanismos de exploração e dominação), ou, pelo menos, mais próxima dessa concepção. Portanto, a finalidade que orienta a gestão encontra-se num leque de possibilidades que varia entre orientações radicalmente destinadas à

> manutenção da ordem de exploração/ dominação e aquelas radicalmente posicionadas em defesa de um mundo de liberdade para todos".

Dada a importância das finalidades no desenvolvimento do processo de gestão, é preponderante conhecer as dimensões que as constituem e que estão presentes nas esferas da produção e reprodução social. A intencionalidade impressa nas finalidades do processo administrativo, antes mesmo da sua sistematização e racionalização técnico-operativa a partir de fundamentos científicos, foi fundamental para que as diferentes formas de organizações sociais, historicamente determinadas, alcançassem seus objetivos, sejam eles particulares ou privados. Do mesmo modo, na atualidade, a orientação ético-finalística da gestão pode ter como fins requisições coletivas ou particulares/privadas. Nessa medida, e a depender das determinações sociais e articulações estabelecidas, essas finalidades podem estar mais próximas e/ou se colocarem radicalmente contrárias aos projetos societários em disputa.

As finalidades e possibilidades da gestão são, estruturalmente e conjunturalmente, afirmadas pelas duas classes fundamentais, estando, portanto, em permanente disputa. Assim, a gestão democrática deve contribuir para o questionamento das relações sociais hegemônicas, visando o tensionamento e, em circunstâncias mais concretas, a ampliação do acesso e da participação das classes subalternas nos processos de gestão das organizações, políticas públicas, programas, projetos e serviços historicamente conquistados por esses sujeitos.

Ao pautar-se numa perspectiva cuja finalidade tenha como fins o alcance de objetivos universais e coletivos, entende-se que a gestão deve firmar, tanto no campo da produção quanto da reprodução social, possibilidades (subsídios, mecanismos e estratégias) de intervenções em benefício da classe trabalhadora. Para tanto, sejam em organizações empresariais, da sociedade civil ou do Estado, a dimensão ético-finalística da atividade administrativa deve ter como finalidade a construção de processos de gestão que contribuam com o processo de democratização e, consequentemente, com a emancipação.

Souza Filho e Gurgel (2016, p.72-73) afirmam que a gestão democrática e emancipatória visa contribuir com a superação da ordem do capital. Nesse sentido, a finalidade se coloca radicalmente em favor da expansão política da classe trabalhadora, objetivando contribuir de forma efetiva com a luta pela emancipação humana.

> Tendo em vista a reflexão [...] acerca do processo de democratização no contexto da reflexão sobre a emancipação política e emancipação humana, consideramos que a f*inalidade da gestão democrática deve ser transformar as condições de vida das classes subalternas, aprofundando e universalizando direitos civis, políticos e civis, visando contribuir com a superação da ordem do capital.* Uma finalidade que aponta para uma intervenção imediata visando a expansão da emancipação política, na perspectiva de contribuir com a luta pela construção da emancipação humana (Souza Filho; Gurgel, 2016, p.72 -73, grifo dos autores).

A gestão radicalmente fundada na perspectiva do atendimento de interesses e necessidades das classes subalternas, visa o aprofundamento e universalização de direitos. Coloca-se como uma importante mediação para a construção de processos político-sociais orientados para o alcance da emancipação humana. Isso porque, à medida em que se configura como expressão político-ideológica, possibilita uma forma de intervenção social direcionada para a emancipação da classe trabalhadora. Dessa maneira, contribui para a superação das relações sociais firmadas na exploração e acumulação privada da riqueza socialmente produzida.

Em termos de efetivação dessa perspectiva administrativa, a sua viabilidade parte da compreensão da gestão como resultado dos processos sociais, políticos e econômicos, fato que revela as conexões existentes entre as finalidades e as possibilidades da atividade administrativa. Assim sendo, é no cotidiano contraditório que se vivenciam as relações sociais capitalistas que se encontram as possibilidades para construção de ações propositivas, que visem conquistas e avanços dos direitos políticos, civis e sociais. É por meio da expansão da emancipação política, ainda que viabilizada pela sociedade burguesa, é que encontram-se as potencialidades que permitem que gestão democrática e emancipadora contribua com a luta pela emancipação humana.

Mesmo diante das limitações impostas pela ordem vigente, a gestão democrática e emancipadora, ao ser operacionalizada nos diferentes espaços institucionais, apresenta-se como potencialidade. Nesse ínterim, é importante pontuar que os obstáculos historicamente construídos e estratificados pelas relações sociais capitalistas, fundam-se em estratégias de controle e dominação da classe trabalhadora e, como já observado, se estendem a todas as esferas da vida social. A dominação inicia-se via exploração do trabalho e ratifica-se no campo ideológico, que visa naturalizar a hegemonia burguesa. Assim, a aceitação das ideias que justificam as desigualdades sociais, objetiva impedir a classe dependente do trabalho de

apreender e compreender possibilidades para além daquelas que conduzem para a subalternização.

Desse modo:

> A finalidade assinalada apresenta o horizonte (a orientação ao qual a gestão) a qual deve estar subordinada, não significando dizer que a gestão imediatamente efetivada realiza a finalidade proposta, mesmo porque o espaço organizacional no qual será implementada essa perspectiva de gestão está de uma forma ou de outra, comprometida com a finalidade capitalista. Em outras palavras, essa proposição é contraditória à ordem do capital e, por isso, a possibilidade de sua efetivação encontra-se em movimento que, de alguma forma, tenciona a ordem (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 73).

Vale ressaltar que os movimentos de luta, resistência, ações e atividades progressistas, embora fortemente combatidos, sempre se apresentaram como possibilidade, visto que suas proposições foram e são contrárias à ordem vigente, tendo como finalidade um projeto societário fundado na igualdade social. Portanto, ainda que tenha suas limitações, em função das instituições e organizações operarem sob a hegemonia burguesa, a gestão democrática encontra nos desdobramentos das relações de dominação sua maior potencialidade, pois sua finalidade propõe a ampliação e universalização dos direitos da classe trabalhadora.

As possibilidades e potencialidades da gestão democrática e emancipadora são propositivas, pois suas motivações divergem radicalmente do modelo de gestão comprometido com a finalidade capitalista. Porém, é preciso esclarecer que, a depender da natureza da organização em que se pretende realizar a gestão democrática, as condições podem ser mais ou menos favoráveis. Dado que essa perspectiva da atividade administrativa se opõe radicalmente à gestão capitalista que, por sua vez, tem como objetivo consolidar o processo administrativo em conformidade com as finalidades organizacionais.

Isso posto, conforme argumentado por Souza Filho e Gurgel (2016, p, 73), é possível apreender que:

> A partir desse quadro estruturalmente adverso, as condições mais ou menos favoráveis para implementar uma gestão democrática numa dada organização ou em políticas, programas, projetos ou serviços, também dependerão do campo de inserção (produção ou reprodução social), do tipo de organização (empresa, Estado, organização da sociedade civil) e do projeto político orientador da organização (manutenção da ordem ou transformação). Sinalizamos aqui o fato de que, em determinados contextos organizacionais, será mais difícil trabalhar na perspectiva da gestão democrática de quem outro (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 73).

Apesar do contexto adverso e contraditório é preciso buscar caminhos, subsidiados pelo conhecimento crítico-propositivo, para construir estratégias que viabilizem possibilidades concretas para a realização de processos administrativos comprometidos com interesses coletivos e universais.

A partir dessa compreensão, é necessário entender o contexto no qual se pretende intervir. Identificar potencialidades é de extrema importância para a construção de processos administrativos contrários às orientações autoritárias e opressoras. Desse modo, conhecer as circunstâncias concretas que determinam os processos de gestão, revela as possibilidades que podem corroborar ou viabilizar a operacionalização teórico-prática da gestão democrática nas organizações sociais, que em sua grande maioria são orientadas pelas finalidades do capital[55].

A gestão democrática e emancipadora deve ser objetivada e realizada nos espaços organizacionais, independentemente dos pressupostos organizacionais capitalistas, pois qualifica-se como alternativa propositiva as relações de dominação vivenciadas no cotidiano institucional. Portanto, nos espaços onde se realizam as relações e as articulações sociais, a gestão democrática não deve ficar no âmbito da ideação é imprescindível que ela seja materializada ou realizada.

Contudo, isso não significa dizer que processos de gestão críticos-propositivos sejam imediatamente efetivados. Mesmo porque o espaço organizacional no qual será implementada está, de uma forma ou de outra, comprometida com a manutenção das relações capitalistas. Todavia, ainda que as condições para sua implementação sejam limitadas, a gestão democrática e emancipadora deve manter-se no horizonte dos gestores, profissionais e atores sociais que atuam nos diferentes espaços socioinstitucionais.

Referente a essa perspectiva Souza Filho e Gurgel (2016, p, 74), defendem que:

> A gestão democrática é uma proposta a ser conduzida por gestores, independente da orientação da organização burocrática em que atua (burocracia privada da empresa capitalista, burocracia privada das organizações da sociedade civil, burocracia pública estatal do campo da produção, burocracia pública estatal do campo da reprodução social). Ela é

[55] Poderíamos dizer que apenas algumas pouquíssimas organizações da sociedade civil (alguns partidos, sindicatos e associações civis) não possuem compromisso com a ordem vigente. Aposto que a empresa capitalista e o estado, por definição, já se encontram fora dessa possibilidade (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 73).

> uma perspectiva a ser perseguida pelos gestores comprometidos com a democratização da sociedade.
> Nesse sentido, os gestores democráticos viverão, na grande maioria das vezes, em permanente contradição com as finalidades das organizações em que atuam. O gestor, portanto, terá de ter clareza e a capacidade de operacionalizar ações no quadro da organização em que atua, que venha transformar as condições de vida das classes subalternas através do aprofundamento e universalização de direitos civis, políticos e sociais, visando contribuir com a superação da ordem do capital (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74).

Ao constituir-se como perspectiva de gestão cujas finalidades se opõem radicalmente à gestão capitalista, os agentes e atores sociais propositores da gestão democrática também estarão em permanente contradição com os objetivos da organização na qual atuam. Nesse sentido, é imprescindível conhecer as relações de poder, as estratégias de gestão e os objetivos da organização burocrática capitalista, para apreender as possibilidades de operacionalização de processos de gestão que contribuam com a transformação das condições de vida das classes subalternizadas.

Em outras palavras, é preciso ter consciência sobre a distinção dos fins em disputa no ambiente organizacional. Os objetivos dos profissionais, dos atores sociais e dos agentes gestores comprometidos com a gestão crítico-propositiva divergem organicamente dos objetivos socioinstitucionais. Essa compreensão permite identificar as possibilidades, a capacidade e o alcance da implantação de processos de gestão para a ampla democratização da sociedade no âmbito organizacional.

Ainda, sobre o sujeito profissional responsável pela proposição da gestão crítica-propositiva, há de se destacar que as argumentações dos autores são direcionadas para a figura do gestor. A esse respeito, Souza Filho e Gurgel (2016) apresentam análise sobre a prática da gestão democrática e emancipatória no campo da função, isto é, como atividade que deve ser proposta (defendida) por gestores de espaços socioinstitucionais e/ou de políticas públicas. Assim, direcionam a fundamentação da atividade administrativa, desenvolvida e realizada por agentes gestores, enquanto sujeitos políticos estratégicos atuantes nas organizações burocráticas capitalistas.

Todavia, vale retomar que a gestão, enquanto atividade ontológica, é compreendida como uma prática desenvolvida exclusivamente pelo ser social, seja numa dimensão individual ou coletiva, para o alcance de objetivos. Nesse sentido, a administração apresenta-se como atividade inerente ao processo de trabalho, instrumento de trabalho e função. Portanto, qualifica-se como atividade presente em

todas as esferas da vida social, inerente às relações humanas, podendo ser realizada por todos os trabalhadores no desenvolvimento das atividades cotidianas, nas organizações sociais.

Nessa perspectiva, compreende-se que os profissionais que exercem atividades socialmente necessárias e legitimadas, no campo da produção e reprodução social, podem realizar a prática da gestão no desenvolvimento do trabalho e das ações profissionais, em diferentes instâncias no âmbito organizacional. A atividade administrativa é inerente ao processo de trabalho e, por conseguinte, intrínseca ao desenvolvimento de processos de trabalho *das* e *nas* organizações e instituições sociais que compõem a sociedade em geral.

Os processos de trabalho são desenvolvidos no âmbito coletivo, uma vez que perpassam toda a estrutura organizacional e todos os trabalhadores nela atuantes, para assim realizar os fins institucionais. Sendo a gestão inerente ao processo de trabalho, a atividade administrativa apresenta-se nos diversos espaços que compõem a organização, estruturando diferentes níveis de processos administrativos. Essas instâncias fundamentam-se em duas dimensões de gestão: a coletiva e a particular.

A dimensão coletiva funda-se no desenvolvimento de processos administrativos vinculados à gestão como função, estando, portanto, associada à coordenação do trabalho coletivo. Nessa dimensão, os profissionais que compõem o conjunto de profissões, enquanto especialização do trabalho coletivo inseridas na divisão sociotécnica do trabalho[56], ocupam espaços de gestão. Esse grupo qualifica-se como gestores, pois, na função de coordenação, são responsáveis pela gestão do processo de trabalho institucional e pelo direcionamento das atividades a serem operacionalizadas pelos demais trabalhadores/profissionais

A dimensão particular funda-se no processo de racionalização e organização do trabalho a ser desenvolvido. Isso porque, como ocorre em sua grande maioria, os trabalhadores especializados também atuam na realização do processo de trabalho institucional. Esses profissionais são responsáveis pelo desenvolvimento de atividades particulares e ações específicas de sua profissão, as quais irão compor a

[56] Por se tratar de um estudo que trata da gestão no cotidiano do trabalho do assistente social, a pesquisa teórica considera apenas as profissões e os profissionais decorrentes da especialização do trabalho coletivo, inseridos na divisão social e técnica do trabalho, a partir da formação universitária. Pois, esses profissionais/ trabalhadores podem, em algum momento, do processo de graduação ter contato com a gestão/administração. Contudo, isso não significa que esses profissionais trabalhadores venham a apresentar uma concepção clara e diretiva sobre a gestão, mesmo que de forma geral.

totalidade das atividades do processo de trabalho. Individualmente, por serem dotados de relativa autonomia, são gestores do seu trabalho, desenvolvem processos administrativos para o alcance de objetivos no âmbito individual/particular (profissional na realização de suas atividades) e coletivo (institucional). Nessa dimensão, a atividade administrativa apresenta-se como instrumento de gestão do trabalho profissional.

Destaca-se que as finalidades dos processos administrativos desenvolvidos pelos gestores e, bem como os utilizados pelos trabalhadores/profissionais, podem convergir ou divergir do processo de gestão institucional. Entretanto, como já pontuado anteriormente, a perspectiva de gestão adotada pela organização influencia na realização dos processos administrativos dos gestores, em qualquer que seja a função gerencial. Desse modo, a gestão institucional determina o direcionamento dos processos administrativos, com vistas a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais. Assim sendo, é fundamental que os agentes gestores (função de direção) e os profissionais (demais funções gerenciais) apreendem as finalidades dos processos de gestão adotados pela instituição, pois é na dimensão ético-política da atividade administrativa defendida, que pode haver convergência ou divergência das relações de dominação do capital.

Nesse sentido, entende-se que o compromisso com a gestão democrática e emancipadora deve ser, também, o horizonte dos profissionais que atuam nas organizações e trabalham diretamente com o atendimento das demandas da classe trabalhadora. Portanto, esse compromisso não se restringe somente ao direcionamento e às ações propostas, centradas na gestão enquanto função, desenvolvida pela figura do gestor, que exerce a direção do processo de gestão, de políticas públicas e/ou de espaços socioinstitucionais.

Assim sendo, entende-se que a gestão democrática e emancipadora deve ser, obrigatoriamente, o objetivo dos demais profissionais que atuam no espaço socioinstitucional. O trabalho e as ações crítico-propositivas, desenvolvidas pelos segmentos profissionais no âmbito organizacional, são preponderantes para a construção de condições de vida verdadeiramente dignas para as classes subalternas. Pois, podem contribuir para o alicerçamento de processos administrativos que visem a conquista e ampliação de direitos políticos, civis e sociais para a população trabalhadora.

A partir dessa argumentação, este estudo teórico compreende a gestão como atividade inerente ao processo de trabalho, realizado nas e pelas organizações empresariais, estatais e Organizações da Sociedade Civil. Nesse contexto, a gestão está presente na operacionalização desde as requisições e atribuições profissionais até as questões decisivas e operacionais da organização. Sendo, portanto, necessário compreendê-la como elemento teórico-prático, que é coparticipante do processo de democratização e ampliação dos direitos de cidadania das classes subalternizadas.

Isso posto, uma das questões centrais para a defesa e proposição da gestão democrática e emancipadora consiste em compreender os desafios e as possibilidades de utilização crítico-propositiva da atividade administrativa. Essa abordagem deve considerar os limites e as possibilidades, tanto das ações dos gestores (função de direção) como do trabalho desenvolvido pelos profissionais atuantes nos espaços socioinstitucionais. O reconhecimento da sua importância e de suas finalidades, considerando o contexto das relações sociais hegemônicas no ambiente organizacional, é fundamental. Esse processo constitui-se como ponto de partida para proposição de ações dirigidas à ampliação e universalização dos direitos da classe trabalhadora.

À vista disso, retomam-se as reflexões e argumentações de Souza Filho e Gurgel (2016, p.73) acerca das possibilidades e desafios da gestão democrática e emancipadora no cotidiano institucional. Os autores ressaltam que, mesmo em um contexto contraditório, é imprescindível o compromisso e defesa de processos de gestão vinculados aos interesses coletivos. Portanto, nessa conjuntura, para a proposição da atividade administrativa crítico-propositiva, torna-se essencial a identificação dos recursos necessários e sua adequação à gestão democrática.

Nessa direção, os autores indicam os dois pilares de sustentação da gestão democrática e emancipadora, “*o conteúdo e a forma”* (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74). A partir da estruturação desses pilares, no âmbito das organizações capitalistas, é que se constroem os subsídios necessários para a proposição, a implantação e a realização da gestão, cujos fins objetivam a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

No que concerne ao conteúdo, esclarecem que esse pilar se fundamenta na exigência de submeter as finalidades da organização ao crivo da análise crítica, com vistas a aproximar essas finalidades ao processo de gestão democrática.

> Em relação ao conteúdo, o gestor democrático deve sempre *colocar sob o crivo da crítica às finalidades imediatas e mediatas da organização em que atua*, buscando sempre aproximar essas finalidades a um processo que *amplie e universalize as condições de vida das classes subalternas* atingidas pelas ações das organizações (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74, grifos dos autores).

Conforme já problematizado anteriormente, as finalidades da organização têm como fins atender os interesses institucionais. Interesses esses que, por sua vez, de uma forma ou de outra, estão comprometidos com a finalidade capitalista. Assim, a definição das *finalidades imediatas e mediatas da organização* é determinada pelo campo de inserção (produção ou reprodução social) e, ainda, circunscritas pelo tipo de organização (setor privado, público e organização da sociedade civil). À vista disso, destaca-se a importância de *submeter ao crivo da crítica* as finalidades impostas, uma vez que estas vinculam-se ao projeto político orientador da organização, o qual, por sua vez, pode direcionar os processos de gestão tanto para a manutenção da ordem quanto para a transformação.

Embora as organizações se estruturem a partir das requisições sociais, isto é, são socialmente legitimadas para atender demandas da população trabalhadora, nem sempre elas têm como horizonte o desenvolvimento de ações comprometidas com a democratização. Em outras palavras, não buscam assegurar interesses coletivos e universais que efetivamente visem a emancipação da classe trabalhadora.

Dessarte, analisar criticamente as finalidades institucionais e identificar os processos sociais reproduzidos pela organização, significa apreender se essas finalidades convergem para a emancipação humana ou se almejam desenvolver apenas ações de abrandamento das expressões da questão social, sem um compromisso com a construção de uma nova ordem social.

Assim, uma vez identificadas essas divergências, é necessário buscar a aproximação das finalidades institucionais ao conteúdo da gestão democrática e emancipadora, possibilitando, desse modo, vinculá-las a processos de gestão que tenham como objetivo a ampliação e universalização de melhores condições de vida para as classes subalternas.

Ressalta-se que aproximar objetivos institucionais que não visam, de forma efetiva, à democratização e ampliação dos direitos de cidadania para as classes subalternizadas não é uma tarefa simples. Todavia, compreender criticamente essas finalidades e a sua aproximação, ou, em determinados contextos, até mesmo o seu

direcionamento em prol dos interesses da classe trabalhadora, permite estabelecer mediações que possibilitam a construção e/ou a consolidação de processos de gestão democrática no âmbito institucional. Objetivando, dessa maneira, contribuir com a construção de processos sociais internos e externos, voltados à superação da ordem do capital.

No que concerne à forma da gestão crítico-propositiva, os autores pontuam que esse pilar, substancialmente, se alicerça na participação. A forma da gestão democrática está diretamente relacionada à utilização dos recursos gerenciais como meio de viabilizar a participação efetiva nos processos institucionais. Sob essa perspectiva, a gestão democrática deve possibilitar a participação tanto os profissionais quanto os usuários da organização, abarcando os processos decisórios e a definição das estratégias de gestão institucional.

> Em relação à forma, entendemos como o *elemento central*, em termos de *recursos gerenciais* a serem empregados, *realizar ações da organização*, nas esferas da direção, organização, planejamento e controle, que tenham *participação dos membros da própria organização* e, principalmente, dos *usuários/beneficiários* da organização, em seu sentido mais amplo – da política, programa, projeto e serviço – como eixo *fundante*. A participação, portanto, deve ser elemento essencial dos recursos gerenciais a serem utilizados por um gestor que pretenda realizar uma gestão democrática (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74, grifos dos autores).

É essencial reconhecer a importância da participação como eixo fundante da forma da gestão democrática. Não é possível pensar ou estabelecer processos administrativos, no âmbito institucional, que visem à ampliação e universalização de direitos para a classe trabalhadora, incluir a participação dos profissionais responsáveis pela operacionalização das políticas sociais, serviços, programas e serviços.

Primeiramente, porque os profissionais vivenciam no cotidiano os desafios do desenvolvimento das ações nas diferentes esferas da organização, logo podem contribuir com a resolução de problemas (administrativos, operacionais, relacionais, materiais e conceituais). Além disso, entre os membros da organização, há aqueles que atuam diretamente no atendimento da população e, portanto, podem contribuir com a apreensão das demandas e dificuldades, tanto estruturais quanto conjunturais, apresentadas pelos usuários para acessar os direitos de cidadania. E, sobretudo, há que se considerar que, de uma forma ou de outra, os membros da organização são responsáveis pela reprodução dos processos de gestão. Nesse sentido, é importante

que esses profissionais tenham compreensão dos objetivos a serem alcançados e, principalmente, que reconheçam as finalidades da gestão democrática.

Quanto à participação dos usuários, essa perspectiva constitui-se como um dos eixos estruturantes de gestão efetivamente democrática e emancipadora. De forma direta e objetiva, compreende-se que não é possível construir processos de gestão que visem a democratização da sociedade sem a participação dos segmentos populacionais que sofrem com os impactos das desigualdades sociais. Sendo assim, nada mais justo que estes participem da construção de processos de gestão que tenham em vista o atendimento de interesses coletivos e universais. Os usuários/beneficiários da organização não podem se resumir somente no foco das ações institucionais, pois são agentes sociais de transformação social.

A argumentação coloca a participação como elemento central a ser perseguido por todas as etapas dos recursos gerenciais. A construção de estratégias que viabilizem a ampliação das condições das classes subalternizadas implica, impreterivelmente, na consolidação da participação como recurso inerente à gestão cuja finalidade seja crítico-propositiva.

E, sob esse ponto de vista, os autores trazem um importante entendimento no que concerne à sustentação da participação como o eixo fundante dos recursos a serem empregados pela gestão democrática e emancipadora. Para Souza Filho e Gurgel (2016), a proposição da participação como recurso a ser utilizado na perspectiva da gestão democrática fundamenta-se no reconhecimento de experiências de participação articuladas a ações de mobilização e organização das classes subalternas. De modo que, essa articulação apresenta-se como potencialidades para a construção de dinâmicas sociais que venham contribuir para o desenvolvimento de práticas que corroborem não somente com o processo de democratização, mas também para o reconhecimento das requisições cotidianas e da necessidade de estratégias coletivas.

> A proposição da participação como eixo fundante do recurso a ser empregado numa perspectiva de gestão democrática encontra-se fundamentada no fato de que as experiências de participação articuladas a processos de mobilização e organização das classes subalternas indicam potencialidades para a construção de dinâmicas sociais que possam vir a contribuir com o desenvolvimento de “hábitos”, no sentido leniniano revisitado por Lukács (2008)[57]. Esses hábitos são fundamentais, para o processo de democratização, na medida em que venham a “penetrar realmente a vida

[57] LUKÁCS, G. *Socialismo e democratização*. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 2008.

> material de todos os homens, desde a cotidianidade até as questões decisivas da sociedade" (Lukács, 2008, p.117). Ao que acrescentaríamos hábitos que venho potencializar ações coletivas voltadas para a ampliação do atendimento das demandas, necessidades e interesses das classes subalternas (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74 -75).

A construção e consolidação de processos de gestão que tenham como referência a participação e mobilização dos usuários/beneficiários das políticas sociais, podem contribuir para a formação e fortalecimento de uma consciência coletiva. Para as classes subalternas, essa dinâmica possibilita, não só o reconhecimento dos direitos de cidadania, mas também contribui para a identificação dos interesses em comum, fomentando a mobilização de ações coletivas para o atendimento das demandas, interesses e necessidades das classes subalternizadas.

Esse contexto evidencia a importância do fomento de processos de gestão organicamente vinculados aos interesses da classe trabalhadora. Pois, estes podem contribuir para a formação e fortalecimento de uma consciência coletiva que, em prol da luta por mudanças estruturais e conjunturais, viabilize mudanças significativas nas condições de vida dos segmentos populacionais subalternizados.

Nesse ínterim, contribui para o desenvolvimento de uma consciência crítica que não só subsidie a compreensão das questões imediatas e cotidianas, mas também caminhe em direção à apreensão das circunstâncias societárias, que são determinantes para a produção das desigualdades sociais. Portanto, as ações decorrentes da gestão democrática e emancipadora corroboram para processos de formação de uma consciência crítica que supere o senso comum.

Apesar de o campo da gestão não se configurar como espaço central da luta por hegemonia, essa perspectiva da atividade administrativa possibilita situar a administração no campo do fortalecimento do processo de democratização. Como pontuado na primeira etapa deste capítulo, reconhecer o caráter progressista da gestão não significa compreendê-la como força revolucionária autônoma, mas situá-la como importante elemento que, fundada em uma dimensão ético-política crítico-propositiva, participa do processo revolucionário.

A atividade administrativa, determinada por ações democráticas e emancipatórias, possibilita a realização de práticas de gestão que venham fomentar a formação de uma nova cultura, sendo esta fundada na participação e consciência crítica. Na medida em que atua para atender interesses coletivos e universais, apresenta-se como potencial para a articulação das dimensões de mobilização e

organização das classes subalternas. Nessa direção, corrobora para a identificação dos interesses em comuns, apreensão das demandas coletivas, mobilização de iniciativas que questionem a ordem vigente e para a articulação formas de enfrentamento das relações de dominação.

É importante ressaltar que, tendo como finalidade a ampliação e universalização dos direitos das classes subalternizadas, a gestão democrática reconhece os usuários/beneficiários dos serviços, programas e benefícios das organizações como sujeitos sociais dotados de potencialidades emancipatórias. Ou seja, constituem-se como sujeitos sociais com competências e possibilidades que devem ser compreendidos para além do conjunto de regras e normas impostas para submissão às exigências institucionais. Além disso, ao serem instrumentalizados para apreensão das demandas sociais e, consequentemente, para atuação como sujeitos de direitos, contribuem para a para a formação de agentes de transformação social.

A partir dessa análise, apreende-se aqui outra importante contribuição da gestão democrática e emancipadora: o aprofundamento e a universalização dos direitos da classe trabalhadora sustentam-se sobre uma dimensão ético-política que tem uma perspectiva educativa. Assim, portanto, a gestão democrática tem uma dimensão educativa, que contribui para a desconstrução dos mecanismos de imposição da ideologia dominante.

Como já argumentado anteriormente, as ações da gestão democrática podem transcender o âmbito organizacional e alcançar outras esferas da vida social. Primeiramente, isso ocorre porque contribuem para o reconhecimento dos direitos sociais, políticos e civis. Em segundo lugar, porque a mobilização e a participação conduzem à formação de consciência crítica para a compreensão das relações sociais vigentes. Fatos esses que contribuem para que a classe trabalhadora compreenda e questione as formas de exploração e dominação estabelecidas, dentro e fora do âmbito organizacional.

Ainda, nessa direção, não se pode descartar que essa perspectiva de gestão pode viabilizar processos educativos críticos-propositivos, a partir do acesso às instâncias de participação e mobilização coletiva mediadas pelo Estado. Por meio dessas instâncias, assegurar formas de representação política nos espaços de controle social (Conselhos de Direitos). Todavia, também contribui para a formação de estratégias que viabilizem a organização e articulação das classes subalternizadas

fora das instâncias institucionalizadas pelo Estado, tais como movimentos sociais e associações de moradores. Nessa ótica, a formação e a educação para o pleno exercício da cidadania perpassam as estratégias de enfrentamento construídas fora dos muros institucionais do Estado.

Portanto, as ações da gestão democrática desenvolvem importante papel na formação da consciência crítica da classe trabalhadora, especialmente para aqueles segmentos marginalizados e excluídos da sociedade. Desse modo, os princípios e valores orientadores da gestão, numa perspectiva crítica-propositiva, podem extrapolar as relações do âmbito organizacional e fundamentar dimensões formativas e emancipadoras, direcionadas ao reconhecimento das demandas sociais e ao enfrentamento das questões societárias.

À medida que corrobora para a construção do senso crítico, é possível que os sujeitos de direitos, a partir de suas vivências, compreendam as relações sociais que condicionam as classes dependentes do trabalho à subalternização. Assim, enquanto a gestão democrática colabora para o questionamento e desconstrução dos mecanismos ideológicos da classe dominante, simultaneamente colabora para a compreensão das formas de estruturação da hegemonia burguesa.

Não obstante, não se pode deixar de destacar a sua contribuição para a construção de um projeto hegemônico das classes subalternas. Pois, a partir da vivência dos usuários/beneficiários e da mobilização das classes oprimidas, será possível a formação e estruturação de uma consciência que viabilize a constituição de ações, atividades e organizações que contribuam para a formação de uma contra-hegemonia. Ou seja, que tenham como fim a formação de uma hegemonia contrária às relações de dominação capitalista e, portanto, que tenham como horizonte a superação da ordem do capital.

A partir dessa argumentação, entende-se que não é ousadia refletir que a afirmação dessa dimensão educativa colabora com o desenvolvimento de princípios e valores que possam, também, subsidiar o questionamento das relações sociais que sustentam a ordem vigente. Nessa direção, indiretamente, contribui para a mobilização de práticas educativas que visem a estruturação de uma hegemonia fundada nos interesses das classes subalternas.

O senso acrítico e ahistórico, difundido pela classe dominante, atua como força ideológica e desmobilizadora das iniciativas críticas e mobilizadoras advindas das

camadas subalternizadas. Nesse contexto, a almejada revolução, como mudança total e profunda do sistema de organização social, poderá ser realizada todos os dias, no cotidiano, e em todos os lugares. Trata-se de um processo que pode ter início nos diferentes espaços socioinstitucionais, sejam eles nas organizações privadas, públicas ou da sociedade civil.

Os desafios a serem enfrentados para a implantação e desenvolvimento da gestão democrática e emancipadora são substanciais. Contudo, se na sociedade capitalista prevalecem valores e ações destrutivas aos interesses humanos, também estão presentes nela forças anticapitalistas e valores emancipatórios. Assim, as possibilidades da perspectiva crítica-propositiva da gestão ganham força, uma vez que se fundamenta nas forças progressistas e revolucionárias. Forças essas, que se não estiverem presentes nos diferentes espaços organizacionais, podem ser fomentadas.

Isso posto, a argumentação sobre as possibilidades da gestão democrática não é esvaziada e nem utópica. Portanto, é necessária a concepção de uma práxis administrativa que subsidie processos administrativos fundados em finalidades efetivamente democráticas. Afinal, a gestão constitui-se como uma importante atividade criativa humana e, portanto, apresenta-se como um dos elementos estratégicos em disputa na sociedade.

Conforme aponta Souza Filho e Gurgel (2016, p. 35):

> A conjuntura neoliberal que privilegia as análises tecnicistas, partindo do entendimento de que a finalidade da administração está dada (expansão da sociedade capitalista), não pode ser argumento para que não tratemos da questão da gestão/administração; muito pelo contrário, devemos enfrentar essa disputa, revelando as conexões entre fins e meios de qualquer expressão concreta da administração.

Sobre a gestão, fundamentada na racionalidade crítica, trata-se de desconstruir o discurso racional burguês presente na orientação dessa atividade humana. A racionalidade capitalista agarra-se à imediaticidade e à pragmaticidade dos fenômenos sociais para perpetuar os fins ético-políticos comprometidos com a socialização de interesses privados e particulares. Para tanto, é preciso converter as práticas de gestão no sentido de direcioná-las e torná-las concretas nos espaços organizacionais. Assim, vinculando as práticas administrativas aos interesses coletivos e universais, associando-as à defesa dos direitos das classes subalternizadas.

A gestão democrática e emancipadora configura-se como gestão crítico-propositiva, pois essa perspectiva da atividade administrativa fundamenta-se na racionalidade crítica, que, ao questionar e tensionar a racionalidade instrumental se opõe às relações sociais impostas pela ordem vigente, visando contribuir com a superação da ordem do capital. A racionalidade crítica tem como finalidade a emancipação, a liberdade e a igualdade a partir da superação do modo de dominação capitalista. Desse modo, também, tem como horizonte o compromisso com os interesses societários da classe trabalhadora.

A gestão democrática e emancipadora apresenta dimensão uma ético-finalística radicalmente contrária à gestão capitalista, que busca a manutenção das relações de exploração e dominação. Sendo assim, enquanto perspectiva de gestão crítica-propositiva, direciona o referencial técnico-científico da atividade administrativa para processos que venham contribuir com o processo de democratização e o alcance dos objetivos da classe trabalhadora, nas instâncias de produção e reprodução social.

A gestão democrática e emancipadora estabelece finalidades para ações administrativas que se vinculam ao atendimento de interesses coletivos e universais. Propõe, por meio do planejamento, estratégias e técnicas de gestão, uma forma de demarcar a luta pela emancipação humana nos diferentes tipos de organizações. Contribuindo para a construção de uma sociedade justa e igualitária e isenta das relações de dominação do capital. Portanto, caracteriza-se por ser uma perspectiva de gestão crítico-propositiva, confirmando no âmbito teórico e prático ações e atividades que viabilizem transformações nas condições de vida da classe trabalhadora.

CAPÍTULO 2 – AS ORGANIZAÇÕES, BUROCRACIA E GESTÃO DO ESTADO CONTEMPORÂNEO

2.1 Conceituação e reflexões sobre as organizações e instituições

Esta etapa da pesquisa visa apresentar uma conceituação teórica e reflexões sobre a temática das organizações, as instituições e suas complexidades. Trata-se de uma temática relevante, pois a gestão e o trabalho do/a assistente social são realizados em espaços socioinstitucionais constituídos por organizações.

Para cada tipo de organização, define-se uma perspectiva de administração que será responsável pelo ordenamento do processo de trabalho da instituição. É a finalidade da organização que determinará a perspectiva de administração que será adotada, para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, existe uma relação intrínseca entre organização, gestão, institucionalização dos objetivos organizacionais e constituição dos espaços socioinstitucionais que requisitam o trabalho profissional.

É no âmbito da operacionalização das atividades organizacionais para alcançar objetivos, sejam eles individuais ou coletivos, que são desenvolvidos os processos de trabalho, nos quais os/as profissionais se inserem nas esferas públicas, privadas com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos.

A partir da perspectiva materialista histórico-dialética, serão estudados conceitos básicos considerados necessários para compreensão das organizações e sua relação com o objeto de estudo, evitando-se, assim, entrar no mérito de discussões mais profundas e problematizadas. Para essas reflexões, recorrer-se-á à Administração e Sociologia, pois essas áreas do conhecimento humano apresentam ramos específicos para o estudo das organizações.

Devido à diversidade teórica, política e ideológica, o estudo das organizações e das instituições é complexo e polêmico. As perspectivas teóricas que se dedicam à interpretação das manifestações da temática, embora a realidade em que se insere seja a mesma, podem apresentar análises mecanicistas e funcionais, ou percepções que partem de uma visão mais crítica e abrangente sobre a conceituação das organizações na sociedade.

Entretanto, identifica-se um fator comum em todas as áreas do conhecimento que tratam da temática: a compreensão sobre a importância e a influência das organizações na vida das pessoas e na sociedade. Em diferentes áreas, observa-se a relevância do estudo das organizações, que são apontadas como instâncias preponderantes para a estruturação da sociedade.

> [...] – o aparecimento e a predominância das organizações na sociedade moderna, sua influência no condicionamento social dos indivíduos e sua posição estratégica em relação ao desenvolvimento, fizeram com que as organizações atraíssem a atenção de estudiosos de todas as ciências sociais. A Sociologia, na medida em que procura compreender e analisar a estrutura social como um todo e cada sistema social em particular, interessou-se diretamente por elas. A Psicologia procurando estudar o comportamento de cada indivíduo, e a Psicologia Social, mais interessada nos pequenos grupos, tiveram necessariamente que abordar o problema das organizações. A Economia, seja estudando a teoria dos preços e os tipos de os tipos de mercado, seja ocupando-se dos problemas do pleno emprego e do desenvolvimento, teve necessariamente que voltar sua atenção para as organizações, em particular, para as organizações econômicas, para as empresas e para o Estado. Essas últimas, também objeto de estudo tanto da Administração de Empresas quanto da Administração Pública. E aliás é Administração. É, aliás,é a Administração, mais do que qualquer outro ramo do conhecimento, que as organizações interessam (Motta; Bresser-Pereira, 2004, p. 4).

O entendimento do fenômeno organizacional como componente essencial para estruturação da sociedade, principalmente como elemento de sustentação do “desenvolvimento econômico", portanto, do capitalismo, é recente. As organizações modernas são consideradas um tipo de sistema social predominante nas sociedades industriais, com origem datada de meados do século XVIII. É nesse período que se tem o advento da Revolução Industrial, momento em que surge um tipo de organização econômica importante, a fábrica capitalista, que posteriormente ficou conhecida como empresa (unidade empresarial).

A fábrica surgiu como instituição privada pertencente a uma pessoa ou a um pequeno grupo (a burguesia) que detinha o capital necessário e os meios de produção para produzir mercadorias, e se consolidou como unidade produtiva em um mercado cada vez mais amplo e abstrato. A fábrica capitalista, com o desenvolvimento do maquinário, a intensificação da divisão do trabalho e o aperfeiçoamento do processo de produção, é sucedida pela indústria de produção em larga escala. A unidade empresarial capitalista assumiu a direção das atividades econômicas e passou a determinar o modo de agrupamento social no capitalismo. Resultando no surgimento de outras organizações privadas e, principalmente, das organizações públicas estatais, que irão centralizar o poder político da burguesia.

Se antes da Revolução Industrial, a sociedade era constituída por pequenos sistemas sociais desorganizados, nos dias de hoje predominam as organizações formais, estruturadas e cada vez maiores. As organizações modernas dominam o cenário contemporâneo e são as responsáveis por operacionalizar os objetivos da

sociedade capitalista. Motta e Bresser-Pereira, no estudo das organizações, destacam que:

> Como já vimos há uma estreita correlação entre o desenvolvimento industrial e o aparecimento e o crescimento das organizações. Tal correlação não tem nada de acidental. O desenvolvimento industrial desenrolou-se dentro de dois principais tipos de organizações: as empresas e o Estado. Quanto mais as empresas e o Estado se organizavam, quanto melhor suas relações se ajustavam, quanto mais o trabalho era racionalizado e sintetizado através das organizações, maior era o desenvolvimento. “Em última instância, o progresso de uma nação depende de sua capacidade de organizar a atividade humana. A organização é necessária para criar um Estado para formar um exército, para propagar ideologias e religiões, ou para levar adiante o desenvolvimento econômico”. E não é preciso ressaltar o significado desenvolvimento para o mundo contemporâneo. Se há um objetivo, se há uma aspiração que é partilhada quase unanimemente pelo homem dos meados do século XX, esse objetivo, essa aspiração é o desenvolvimento econômico (Motta; Bresser-Pereira, 2004, p. 4).

Ainda que a sociedade industrial tenha se desenvolvido sobre a vanguarda das empresas e do Estado, a predominância da organização privada é determinante para a consolidação da sociedade moderna. Isso porque, essa forma de agrupamento social é dominante, atua em todas as esferas da sociedade, a sua abrangência pode se estender para além das fronteiras dos países de origem, interfere na dinâmica do meio ambiente/comunidade em que se insere, influencia no comportamento social (individual e coletivo) dos indivíduos, e apresentam níveis de complexidades cada vez mais elevados.

As mudanças nas organizações privadas interferem diretamente nas organizações públicas estatais, implicando em transformações significativas nesse setor. A organização privada estabelece uma relação de interdependência entre produtividade e desenvolvimento, e, na medida em que se consolida socialmente, é considerada instrumento de modernização da sociedade. Tanto é que, para os padrões políticos, econômicos e sociais vigentes, o estágio de desenvolvimento de uma sociedade/país pode ser “medido” ou “avaliado” pelo progresso de suas organizações públicas, privadas e, também, do recém instituído Terceiro Setor.

As organizações são instâncias que influenciam os indivíduos e a forma como estes se relacionam nas comunidades locais e na sociedade em geral. Os indivíduos, em seu cotidiano, se relacionam diretamente ou indiretamente com diversas organizações que, em sua maioria, são responsáveis pelos espaços de trabalho, produção e/ou venda de produtos e bens materiais, oferta e/ou comercialização de serviços essenciais à sobrevivência humana. As organizações assumiram tamanha

importância na atualidade que, segundo teóricos da sociologia e da administração, a sociedade moderna caracteriza-se como a sociedade das organizações.

> Hoje raramente o homem trabalha, defende seus interesses e mesmo se diverte por conta própria, de forma isolada. Ele está inserido em organizações que coordenam o seu trabalho, seus estudos, seus interesses individuais e suas reivindicações. São organizações de caráter econômico, político, cultural, religioso, que se justapõem, que se interpenetram, que se entrecruzam, que entram em relações de cooperação e conflitos, de dependência e interdependência. É, portanto, lícito afirmar que a sociedade moderna se caracteriza pelas organizações. Entre as características que tornam única época em que vivemos, o grande número de organizações, a predominância desse tipo de sistema social em relação aos demais, é uma das mais significativas. [...] Antes elas podiam ser contadas nos dedos em cada país. Hoje, elas se contam aos milhares nos países desenvolvidos e mesmo naqueles em processo de desenvolvimento como o Brasil (Motta; Bresser-Pereira, 2004, p. 2).

Sejam elas simples, complexas, diferentes nas suas formas de estruturação, interesses e objetivos, as organizações condicionam o comportamento individual e coletivo, exercem influência nas suas escolhas, na forma como se relacionam com a coletividade e, principalmente, são determinantes para a “formação” da convivência social e subordinação às relações sociais vigentes.

No seu estudo “Organizações Modernas”, Amitai Etzioni (1974) afirma que as organizações são unidades sociais compostas por agrupamento de pessoas, estabelecidas de forma intencional para alcançar objetivos específicos.

> As organizações são unidades sociais (ou agrupamento humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias (Etzioni, 1974, p. 9-10).

Para o autor, as organizações podem ser construídas e reconstruídas para alcançar os objetivos estabelecidos; portanto são dinâmicas e demandam a existência e coordenação de um número significativo de pessoas para alcançar os fins estabelecidos. Observa-se que esse modelo de agrupamento social é necessário para mobilizar pessoas e realizar tarefas que os indivíduos não podem desempenhar sozinhos como, por exemplo, assegurar o funcionamento de um hospital.

A partir desse conceito, constata-se que, na estruturação da unidade social, são os objetivos que definem a natureza da organização, pois são eles que caracterizam as especificidades, finalidades, segmentos e áreas de atuação. Desse modo, desenvolvem ações organizadas e sistematizadas que viabilizam a atuação

nas diversas áreas da vida social, produzindo bens materiais e/ou prestando serviços necessários à vida humana.

As organizações são unidades sociais planejadas e intencionalmente estruturadas com base nos objetivos institucionais, nas quais os seus membros trabalham, de forma coordenada e integrada, necessidades às individuais e coletivas emergentes na sociedade. Etzioni (1974, p. 10), para demarcar a especificidade desse tipo de agrupamento social, complementa que as organizações apresentam três características, sendo elas:

> 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem ,.para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal, através de transferências e promoções.

As organizações modernas apresentam uma estrutura institucional a partir da divisão de trabalho, instituem normas e regulamentos para padronização de atividades e controle do comportamento dos seus membros, estabelecem processos de trabalho e direcionam as ações institucionais para a realização dos objetivos. Elas contam com instâncias de gestão hierarquizadas que são responsáveis pelo planejamento, comando, controle e avaliação das atividades e dos trabalhadores responsáveis pelas tarefas, visando a eficiência na utilização racional dos recursos para alcançar os objetivos estabelecidos.

Com relação ao quadro de trabalhadores/profissionais, a unidade social estabelece vínculo formal de trabalho, tem autonomia para contratação, desligamento, substituição e transferência dos membros que não desempenham as funções de forma adequada. Nas organizações estatais, o regimento de contratação é diferente: a contratação e a substituição dos trabalhadores têm suas especificidades, devido à natureza do serviço público. No entanto, a incorporação de práticas de gestão do setor privado na esfera estatal tem viabilizado a contratação de pessoal nos moldes da iniciativa privada.

Para os teóricos da Administração, o conceito de organização está relacionado à própria existência da profissão de administradores. Isso porque, para essa área do

conhecimento humano, os administradores encontram, na unidade social, seu próprio objeto de estudo e de trabalho. Além disso, a necessidade social da Administração justifica-se pelo fato de que toda organização precisa ser administrada.

Para Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 4), “não existe organização sem administração e a recíproca é quase sempre totalmente verdadeira; pois já é precipuamente dentro das organizações que a administração é exercida". O conjunto das teorias administrativas tem como referência a gestão das organizações, assim, objetivando contribuir com o aperfeiçoamento do processo administrativo nas unidades sociais de produção e/ou prestação de serviços.

Nesse sentido, os modernos teóricos da Administração, concebem a sociedade como um grande conjunto de organizações que realizam atividades sociais determinadas. Essas atividades são socialmente combinadas e desenvolvidas para atender às necessidades da sociedade; para tanto as organizações mobilizam recursos, seja em pequena ou em larga escala, e coordenam o esforço humano coletivo para atender objetivos que só podem ser realizados por meio de ação coletiva. De acordo com Maximiano (1997, p. 18), “o principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio de ação coordenada de grupos de pessoas”.

Essa percepção fundamenta-se no entendimento de que, na sociedade das organizações, as requisições sociais são cada vez maiores e complexas, exigindo que as organizações e seu aparato institucional atuem para produzir produtos, bens e prestação de serviços, considerados essenciais para a sobrevivência humana. Desse modo, a unidade social institucional atua como sistema de trabalho, que combina esforços individuais para transformar recursos em produtos e serviços.

Ainda para Maximiano (1997, p. 25), a organização compreende “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. E nesse processo,” além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.” Porém, em virtude da complexidade das tarefas, da escassez de recursos disponíveis, da multiplicidade e, também, da especificidade dos objetivos a serem alcançados e do número de pessoas envolvidas no processo, verifica-se a necessidade de que os meios de trabalho, em âmbito organizacional, sejam otimizados, visando à eficiência e produtividade. Além do uso racional dos recursos

materiais, é preciso que os trabalhadores, de todas as esferas da organização, tenham suas ações coordenadas, controladas e racionalizadas pela divisão do trabalho.

A divisão do trabalho e a especialização das atividades, conforme apresentado anteriormente, são características centrais das organizações modernas. Nessa perspectiva, Dias (2012, p.28) afirma que “a divisão de tarefas é um aspecto essencial para caracterizar uma organização”, pois o parcelamento das atividades para alcançar objetivos institucionais estabelece “a diferença entre um grupo social estruturado e um grupo social não estruturado”. Na unidade organizacional, as tarefas são desenvolvidas para atender finalidades específicas, e, portanto, o indivíduo desempenha uma função que está associada “a determinado papel social”. “Ao desempenhar seu papel social”, o indivíduo cumpre “as tarefas que lhe foram atribuídas e dentro dos limites” e exigências “estabelecidos para aquela função em particular” (Dias, 2012, p.28). O trabalhador realiza suas atividades em consonância com as especificações determinadas, cumpre com o seu papel social e, ao final, soma-se ao trabalho coletivo que, por fim, realiza o papel social da organização, conforme socialmente é esperado.

Nas organizações, cada indivíduo tem um papel específico na divisão do trabalho, o qual sempre converge para a realização dos objetivos organizacionais. A atribuição de tarefas e a realização destas são articuladas e combinadas para que a organização realize seus propósitos. Nenhuma ação é isolada e desarticulada; ao contrário, compõe o conjunto de atividades especializadas necessárias para a produção e prestação de serviços.

No modelo organizacional em vigência, a predominância do trabalho especializado possibilita a superação das limitações individuais através das “habilidades” coletivas. O trabalho coletivo nas organizações é primordial para o funcionamento das estruturas organizacionais, pois o trabalho se concretiza por meio do planejamento das ações, da delegação de funções e da atribuição de responsabilidades aos indivíduos envolvidos no processo.

Conforme Lima (2007):

> As organizações são sempre orientadas para a realização de objetivos e cada pessoa e grupo de pessoas têm papel específico na divisão do trabalho coletivo que converge para a concretização dos objetivos pré-determinados. Essa divisão do trabalho possibilita a superação das limitações individuais no processo produtivo. Há sempre pessoas ou grupos de pessoas cujas

> atividades laborais consistem no desempenho de tarefas de coordenação, de direção, de comando, de controle e de avaliação, o que corresponde à funcionalidade racional pertinente à escala hierárquica do processo de trabalho formalmente organizado, adequado às estruturas formais e informais de comunicação e informação internas, que favorece o estabelecimento de relações entre os indivíduos e a atividade de planejamento. (LIMA, 2007, p. 28).

A divisão do trabalho, a especialização dos trabalhadores e a gestão das atividades permitem às organizações satisfazerem as necessidades e expectativas da sociedade. Ao mesmo tempo, para garantir a divisão e condicionar os membros da organização às condições de trabalho, são instituídas forças modeladoras e orientadoras de hábitos e padrões comportamentais dos seus trabalhadores. As pessoas que ocupam posições de responsabilidade dispõem de meios e estratégias para exercerem a autoridade e, consequentemente, influenciar e/ou condicionar o comportamento de todos os envolvidos no processo organizacional.

As organizações atendem interesses de indivíduos ou grupos sociais. E são esses interesses que definem os objetivos e o direcionamento que a organização irá tomar. Ademais, há sempre uma pessoa ou grupo cujo papel é desempenhar a tarefa de coordenar e administrar os objetivos das organizações, garantindo que os fins sejam alcançados e atendam os interesses que determinam sua existência.

Contudo, para administrar os recursos organizacionais, são necessárias hierarquias formais, processos formais e informais de comunicação e inter-relações entre o indivíduo e a atividade humana no âmbito organizacional. Assim, tem-se a especialização das atividades operacionais da organização e, também, a especialização de trabalhadores cujas ações voltam-se para a administração dos objetivos e da organização em sua totalidade.

Como pode ser observado, as organizações estruturadas são sistemas sociais nos quais são atribuídas tarefas pré-determinadas para cada indivíduo, cuja realização é condição para a manutenção do conjunto das atividades organizacionais. Nesse contexto, os trabalhadores da execução e os trabalhadores que se dedicam à gestão cumprem funções fundamentais para que o agrupamento social se mantenha em funcionamento, alcançando, assim, os objetivos definidos e atendendo às requisições sociais.

Dias (2012, p. 25) destaca que, “como sistemas sociais, as organizações possuem regras de convivência humanas, intencionalmente estabelecidas, que ditam como devem ocorrer os relacionamentos cotidianos para que os objetivos

organizacionais sejam alcançados". Todavia, o processo de constituição organizacional não se resume apenas à conformação das relações internas, uma vez que, ao seguirem as regras predeterminadas, "o conjunto de pessoas que conformam a organização" [...] "atua como um todo organizado e com características próprias na sociedade em que se situa" (Dias, 2012, p. 26). Caracteriza-se a forma como a organização atua, como ela se relaciona com o ambiente no qual está inserida e com outras organizações, ou seja, define como a unidade social é reconhecida na sociedade. Assim, as unidades organizacionais, bem como "as pessoas que as representam ou nelas atuam, na sua relação com outras organizações e indivíduos, apresentam determinadas tendências de ações que somadas constituem sua identidade organizacional" (Dias, 2012, p.26).

As organizações também podem ser classificadas quanto à sua especificidade setorial. Para Dias (2012, p. 44) "as organizações ocupam todos os setores em que se articula a sociedade, quer seja o setor público (esfera estatal), setor privado (empresas) ou o terceiro setor (ONGs, fundações, filantrópicas etc.)".

Segundo Etzioni (1974, p. 70), "a maior de todas as organizações é o Estado", composto por um conjunto articulado de organizações que atuam nas três esferas de poder: união, estados e municípios. O Estado foi instituído com o objetivo de assegurar a regulação das relações sociais, e é responsável pela legalização e regulamentação dos demais campos que compõem a sociedade. Devido à sua "natureza" de agente regulador e garantidor da ordem, o Estado tem o poder de reconhecer (legitimar), ou não reconhecer, as organizações do setor privado e do terceiro setor.

A principal finalidade das organizações do setor público estatal é a prestação de serviços básicos à população, bem como a cobertura de setores estratégicos que compreendem o bem comum. Neste tipo de organização, o objetivo principal não deve ser o valor econômico, mas a prestação/oferta de serviços públicos como respostas às requisições sociais individuais e/ou coletivas. Compreende-se que a atuação das organizações públicas estatais deve assegurar o bem-estar público, na sociedade em geral.

Quanto à sua constituição, como as organizações públicas são criadas pelo Estado, estas são regidas pelo direito público, com competências definidas por legislação e regulamentação específicas para o setor. Assim, as competências e os campos de atuação das organizações públicas são restritos, pois seus objetivos são

estabelecidos por legislação e acordos coletivos. Em função do aparato legal que subsidia essas organizações, a mudança no funcionamento, o redirecionamento dos objetivos e a alteração no público a ser atendido demanda modificações nas leis que as regulamentam.

Devido às relações de poder características do setor público-estatal, as organizações, apresentam uma estrutura hierarquizada, com um sistema de divisão do trabalho estabelecido “em posições fixas e consolidadas, que lhe impõem um certo grau de rigidez estrutural” (Dias, 2012, p. 32). Diferentemente, a organização privada tem liberdade de definir seus objetivos, suas estratégias e ações, desde que não descumpram as leis, portanto apresenta flexibilidade na estrutura organizacional, fato que lhe permite mudanças mais rápidas.

As organizações do setor privado, ou seja, as empresas, são a maioria na sociedade capitalista. Nestas, o objetivo final é o benefício econômico, pois caracterizam-se por serem produtivas e lucrativas, uma vez que se ocupam da criação de capital, produção de bens e produtos, manufatura de mercadorias e da prestação de serviços ao público.

Segundo Lima (2007, p. 70):

> A empresa, enquanto organização produtiva, constitui-se em manifestação racional e econômica além da extensão dos princípios da gestão dos recursos humanos. Ela se expressa com a finalidade de atender à demanda, no que diz respeito ao contexto econômico de consumo e se desenvolve assegurando a eficácia de seu ciclo produtivo, de acordo com os requisitos e regras do contexto econômico-social.

As organizações privadas com fins lucrativos atuam na produção de bens e serviços, que a sociedade demanda para consumo, cumprindo requisições sociais determinadas pelo contexto econômico. A empresa, por ter como finalidade a produção do lucro, procura racionalizar o processo de trabalho e busca a “eficácia” em todas as esferas da organização. Por esse motivo, sua estrutura é flexível, condição que permite adaptar-se às novas situações, de acordo com a necessidade de otimizar os recursos disponíveis, promover mudanças estruturais na organização, reorganizar o quadro de trabalhadores, redefinir suas funções, e modificar o processo de trabalho e o processo de produção.

Para Lima (2007, p. 70), a característica social distintiva da empresa, em relação às demais organizações, consiste em ser ela a célula das relações de produção de uma sociedade, de ser fonte de riqueza, de desenvolvimento e de

consequente poder em qualquer país". A organização empresarial expressa a estrutura básica do sistema econômico e social em vigência, tanto no que se refere a sua estrutura, da qual origina-se, quanto da conjuntura (mercado) no qual ela se insere. Nessa direção, Lima (2007, p. 70) destaca que "as empresas não produzem somente bens e serviços, mas, sobretudo, produzem formas de comportamento e de raciocínio que resultam na determinação de papéis diferenciados no sistema produtivo".

Já as organizações do Terceiro Setor são agrupamentos sociais sem fins lucrativos, que não pertencem ao aparato burocrático do Estado e nem ao conjunto de empresas privadas e instituições que compõem a economia de mercado. São organizações que se dedicam a "ações sociais" variadas de caráter público, buscando, portanto, atender ao "interesse público".

> São entidades criadas e administradas por grupo de pessoas (em livre iniciativa particular), ou seja, são juridicamente privadas, porém, realizam ações e prestam serviços a um campo maior de pessoas, pelo menos maior que sua diretoria, podendo, por isso, ser consideradas de finalidade pública (Andrade, 2015, p. 94).

Estas organizações se propõem a promover o desenvolvimento econômico, economia solidária, atuar no combate à violência, impedir a degradação ambiental e desastres climáticos, defender os direitos humanos, e atuar na defesa e promoção dos direitos civis e sociais. Além de atuarem na organização e oferta de serviços sociais e na execução de políticas sociais, por meio de parcerias estabelecidas com o setor público estatal.

Observa-se que possuem, ao mesmo tempo, funções políticas, sociais e econômicas e se apresentam sob a pluralidade de formas jurídicas e de nomenclaturas. As mais conhecidas são ONGs (Organizações não Governamentais), Organizações da Sociedade Civil (OSC), OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), fundações etc. Caracterizam-se por serem autogovernadas (presidentes, dirigentes e representantes legais), condensam diferentes perspectivas de gestão, algumas conseguem ser autossustentáveis e outras dependem de doações da comunidade, assim como estabelecem parcerias com empresas públicas e com o poder público para custeio das ações ofertadas e adotam formas plurais de trabalho, além de utilizar um número significativo de voluntários. Contudo, em função dos regimes de parcerias com o poder público, essas organizações vêm se

profissionalizando, incorporando no quadro de funcionários trabalhadores (nível fundamental, médio e superior) com vínculos empregatícios.

Todavia, é importante ressaltar que o crescimento e fortalecimento das organizações do Terceiro Setor decorrem do avanço do neoliberalismo e do Estado mínimo de proteção. No Brasil, a partir da década de 1990, prevalece a transferência, via privatização, de muitas atividades do Estado à iniciativa privada do mercado, bem como diversos serviços públicos passaram a ser executados por organizações sem fins lucrativos.

Conforme apresentado, conceitualmente e legalmente, as organizações são diferentes umas das outras, seja pelas particularidades determinadas pelo setor em que atua, especificidades dos objetivos, contexto em que está inserida a sua atividade, recursos e ambiente interno. Entretanto, segundo estudiosos da administração e sociologia, um fator que demarca a diferença entre organizações do mesmo setor ou da mesma área de atuação é a cultura organizacional.

A cultura organizacional está relacionada ao ambiente interno do agrupamento social estruturado. De acordo com Chiavenato (1999, p. 444), a cultura organizacional pode ser entendida como:

> Conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem sua cultura corporativa (Chiavenato, 1999, p. 444).

Refere-se ao sistema de valores estabelecidos a partir de visões comuns acerca do modo como os procedimentos organizacionais são desenvolvidos no cotidiano. De modo sintético, expressa o modo como as relações internas são estabelecidas, como ocorre a interação dos elementos organizacionais, como são operacionalizadas as tarefas, ou seja, reflete o ambiente interno e particular de cada organização. Não é estática ou eterna, sofre alterações com o passar do tempo, pois está intimamente ligada ao comportamento organizacional e à forma como se relaciona com as questões externas. É considerado um fator influente na organização, nesse sentido, pode incidir de forma positiva ou negativa sobre a eficiência organizacional.

A organização apresenta suas especificidades, condição que a diferencia das demais unidades organizacionais que atuam no mesmo ramo. Esse aspecto se deve ao fato de que a organização é um sistema complexo, com cultura própria e sistema de valores influente no ambiente interno. Assim, cada organização desenvolve o clima organizacional, compreendido como fator subjetivo do ambiente interno das unidades organizacionais, pois expressa “a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais” (Silva, 2008, p. 387). Para o autor, o clima organizacional está relacionado à forma como os fatores estruturais, os aspectos culturais e a satisfação das necessidades dos indivíduos envolvidos no processo da organização são administrados.

Para a sociologia, a organização informal são unidades sociais ou agrupamentos humanos menores e mais naturais, tais como a família, as tribos primitivas e grupos de amigos. São grupos sociais reunidos por objetivos específicos, seguem as mesmas normas e regras, mas não são juridicamente formalizados para produção de bens e serviços. Segundo Lima (2007, p. 67), embora estes grupos “apresentam certo grau de planejamento (no caso do orçamento familiar), pela existência de poder (no caso dos chefes de tribos ainda primitivas) e pela participação substituível (no caso de divórcio), são estruturados e reestruturados” de forma mais simplista. Sem exigência de formalizações complexas, a estruturação e reestruturação ocorrem “através de participações internas mais simples e com menor grau de formalidade que as unidades sociais mais complexas como o Estado, as Igrejas, as escolas, as empresas, as associações de classe, os sindicatos e tantas outras” (Lima, 2007, p. 67)

A organização informal é da natureza humana, as pessoas se relacionam e identificam interesses em comum e estabelecem vínculos com espontaneidade nos espaços que ocupam, portanto, os grupos informais se formam no âmbito das unidades formais. As pessoas, os membros carregam consigo e partilham no ambiente de trabalho, de forma espontânea e informal, aspectos de ordem social, ideias e costumes que, a partir das necessidades individuais e coletivas, a convivência social de grupos informais dentro da unidade social formal. Segundo Chiavenato (1990, p. 131), nas organizações formais, os grupos informais apresentam, como característica, a “relação de coesão ou de antagonismo – as pessoas em associação

com outras, situadas em diferentes níveis de setores da empresa, criam relações pessoais de simpatia (identificação)", sem vinculação hierárquica e isentas de formalização legal.

A organização formal refere-se a uma unidade social composta por um grupo de pessoas com objetivos bem definidos. Para alcançar os fins, a organização formal estabelece um conjunto de normas e regras visando conduzir o desenvolvimento das atividades produtivas e dar andamento a todos os processos da unidade organizacional. Fundamenta-se, prioritariamente, na formalização e racionalidade das ações nos diferentes setores que compõem a organização, e tem como principais características: divisão do trabalho, especialização, hierarquização das relações e atividades operacionais, centralização da autoridade e atribuição de competência e responsabilidade no cumprimento das tarefas.

A organização formal implica em uma estrutura organizacional formal, na qual os indivíduos adotam condutas específicas para atingir os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, Dias (2012, p. 151) salienta que:

> A estrutura formal constitui a estrutura que se forma deliberadamente para cumprir determinados objetivos, em função de um grupo social. [...] A organização do ponto de vista formal, é onde as funções têm perfeitamente estabelecidas as tarefas a serem executadas, o sistema hierárquico de autoridade e as responsabilidades são claramente definidas. As pessoas são designadas para trabalhar com outras, levando em consideração suas capacidades e habilidades específicas, e não sua proximidade emocional com o outro indivíduo (Dias, 2012, p. 151).

A organização formal pressupõe uma estrutura organizacional fundada na divisão e especialização do trabalho, como forma de definição das tarefas e desenvolvimento das atividades requisitadas. A operacionalização das atividades, tanto da esfera do planejamento quanto na execução, é realizada sob instâncias de coordenação e controle do trabalho individual e coletivo, tendo em vista a racionalização das atividades para o alcance dos objetivos.

Nesse tipo de agrupamento social, tem-se o predomínio da hierarquia na condução das atividades organizacionais e no controle sobre o conjunto de trabalhadores. A autoridade é desempenhada por pessoas que centralizam o poder (gerentes, chefes, dirigentes, supervisores, encarregados etc.), ao longo da organização, atendendo às necessidades estabelecidas no planejamento. Proporcionando àqueles que ocupam posições de responsabilidade, os meios para exercerem autoridade e, consequentemente, influenciar os demais.

A organização burocrática é o tipo ideal de organização, na qual estão presentes os elementos que constituem qualquer burocracia: sistemas sociais formais e impessoais, dirigidos por administradores profissionais e que tendem a controlá-los de forma abrangente. Desse modo, as organizações burocráticas apresentam-se como as formas mais racionais e eficientes de agrupamento coletivo do trabalho objetivado na sociedade moderna. A organização de natureza burocrática ergue-se e rege-se por um conjunto de dimensões que a caracterizam como unidade de natureza formal.

Na atualidade, as organizações empresariais, públicas-estatais e do terceiro setor, predominantemente estabelecem um ordenamento jurídico e administrativo sobre a estrutura formal-burocrática. Isso porque a formalização atinge tanto os seus membros, aos quais é exigido comportamento padronizado para adequação às funções atribuídas, quanto a própria organização, visto que seu ordenamento e operacionalização ocorrem em consonância com regras e normas preestabelecidas para garantir seu funcionamento. Dessa forma, o caráter formal-racional da organização burocrática visa garantir a divisão do trabalho, a especialização e a impessoalidade entre os seus membros, a formalização das relações internas e a hierarquização das relações de poder/autoridade na unidade social.

A racionalidade burocrática fundamenta-se na perspectiva técnico-instrumental, sendo, portanto, funcional para a estruturação das organizações. Fato que a tornou útil ao avanço das formas de agrupamento sociais instituídos a partir da Revolução Industrial e do fortalecimento do capitalismo monopolista.

> A burocratização se acentua nas organizações durante a Segunda Revolução Industrial, tornando-se um processo crescente de racionalidade da vida social, que leva a organizar a administração nas grandes empresas, e que se torna aplicável no aparelho estatal, nas organizações religiosas, no exército e em outros setores que a utilizam como um sistema mais eficaz (Dias, 2012, p. 60).

Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. As burocracias são organizações que se consolidaram com o avanço do capitalismo, estão presentes em todas as esferas da sociedade e influenciam na regulação da vida cotidiana. Verifica-se que a burocracia, entendida como organização, confere àqueles que a controlam uma imensa parcela de poder e, por esse motivo, é a instância que estrutura os centros do poder econômico e político. Conforme Max Weber (1864-1920), a burocracia constitui-se como um marco dentro

da sociedade contemporânea, pois está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento econômico, político e social das sociedades modernas.

Ressalta-se que, nesta etapa da pesquisa bibliográfica, foi realizada apenas a conceituação da organização formal burocrática na esfera da estruturação das unidades sociais. Tendo em vista a importância da burocracia para o capitalismo e, consequentemente, para a sociedade na atualidade, a temática da burocracia será retomada no tópico 2.2, com o aprofundamento teórico sobre o fenômeno burocrático e seus impactos na sociedade de classes.

A relação entre organizações e instituições

Como se observa, as organizações, como conceituadas até aqui, caracterizam-se por serem formais, isto é, revestem-se de um caráter legal (formal) e racional, o que possibilita sua estruturação jurídica, administrativa e operacional para alcançar objetivos estabelecidos. Assim, as organizações formais podem ser públicas-estatais, privadas ou filantrópicas, portanto, estão presentes nas diversas áreas da sociedade moderna e desempenhando importante papel no atendimento de requisições sociais.

As organizações, em geral, buscam ser eficientes, atender às requisições que as determinam e obter a legitimidade social, processo que está relacionado a aceitação cultural, política e ideológica que elas possam ter na sociedade. Sob essa lógica, as instituições são grupos sociais que fazem parte da cultura, dos valores e das crenças, e que são socialmente legitimados e aceitos pela sociedade. Assim, podem ser ou vir a se tornar instituições: grupos sociais oficiais, empresas, escolas, sindicatos e os sistemas de regras que determinam a vida desses grupos.

A institucionalização é o processo pelo qual um dado conjunto de unidades sociais, ou seja, grupos sociais com objetivos específicos e atividades desenvolvidas em conformidade com padrões formalizados, atende às normativas, valores e interesses considerados como corretos e aceitáveis pela sociedade, e são tidos como legítimos. Nesse sentido, cada tipo de organização busca sua institucionalização, uma vez que ela lhe proporciona a aceitação na sociedade e a legitimidade para atuar no atendimento de interesses.

> A instituição traz componentes específicos, mas, subsequente à organização quando compreendida enquanto um conjunto de pessoas associadas que estão juntas a fim de atingirem objetivos específicos. Esta especificidade tem que conferir sentido de utilidade à sociedade, através do desempenho de

> papéis estruturados em torno da satisfação de necessidades sociais importantes. Nesse sentido, a sociedade confere legitimidade à instituição que, por sua vez, impõe sanção social ao comportamento institucional à medida que não vê cumprido o critério maior de satisfazer necessidades sociais básicas e essenciais (Lima, 2007, p. 68).

No entanto, a sociedade se organiza a partir das relações de poder e, progressivamente, com o objetivo de estruturar a regulação das relações sociais, cria padrões, normas, leis e práticas para controlar e reger essas relações. É nesse contexto que se desenvolvem as instituições, por meio da legitimação que lhes é conferida pela sociedade, constituindo-se como instrumentos para a reprodução da estrutura dominante.

Verifica-se que as instituições surgem a partir do reconhecimento social de determinadas demandas. Assim, na luta de classes, os grupos privilegiados pelo poder econômico e político legitimam suas demandas que, socialmente, emergem como instituições. Para serem aceitas pela coletividade, essas instituições incorporam “alguns” interesses dos demais grupos sociais para firmar-se com a “aparência” de instâncias que representam objetivos comuns.

As demandas e objetivos vinculados a interesses dominantes na sociedade são institucionalizados e, por isso, tornam-se uma instituição com legitimidade social. Contudo, todo agrupamento institucional, antes de ser instituição, é uma organização. Lima (2007, p. 68-69) assevera que as instituições e as organizações se apresentam como dimensões diferentes de uma mesma realidade.

> A organizacional identifica um conjunto de meios para a realização dos objetivos que se legitimam na dimensão institucional, levando em consideração a necessidade de seu reconhecimento pela sociedade. A este raciocínio acrescenta-se a compreensão de que os fins a serem alcançados não justificam a utilização de qualquer meio para sua concretização, o que impõe a racionalidade do conhecimento científico na organização do processo produtivo, de saber construir metodologias exequíveis, com instrumentos e técnicas adequados à realização dos objetivos propostos. Essas dimensões se colocam como realidades concretas a partir das determinações sociais que as constituem (Lima 2007, p. 68-69).

As organizações e instituições nascem como realidades concretas a partir das determinações sociais que as constituem, ou seja, originam-se das necessidades sociais que as justificam. Apresentam elementos essenciais para a vida social e material dos indivíduos, visto que são eixos estruturantes da sociedade. Porém, devido às mediações consubstanciadas pela sociedade, criam-se padrões, leis, normas, regulamentos e práticas institucionalizadas para controle e gerenciamento de

atividades e interesses sociais, vinculados às relações de poder predominantes na estrutura social.

As instituições são representadas por um conjunto articulado de saberes (normas, valores, ideologias) e baseiam-se em regras e procedimentos, que se aplicam a diversos grupos, mas têm como referência os valores culturais e ideológicos dos grupos que detêm o poder. Dessa forma, caracterizam-se por produzir ações internalizadas na consciência dos agentes sociais, que são firmadas nas relações estabelecidas entre os indivíduos na produção da vida material. Esse processo perpetua-se de forma desigual, visto que os segmentos subalternizados não têm poder de institucionalizar suas demandas e interesses na forma de instituições.

As instituições, contraditoriamente, representam a expansão e a materialização da gestão do capital sobre a vida cotidiana. Representam a mobilização de recursos das classes dominantes para institucionalização de seus interesses e manutenção da ordem social. Esse processo ocorre a partir do processo de estruturação e legitimação dos objetivos organizacionais para que, dessa forma, as instituições obtenham o reconhecimento social e se afirmem como instâncias que realizam interesses da sociedade, ou seja, que representem interesses coletivos. Entretanto, as relações sociais que determinam a institucionalização dos objetivos organizacionais visa atender interesses particulares.

Para Faleiros (2015), a perspectiva crítica-dialética é preponderante para a compreensão das organizações e instituições como espaços de reprodução do capitalismo, pois oferece subsídios teórico-metodológicos para apreensão dos determinantes econômicos, políticos e sociais que as legitimam. Na sociedade de classes, as instituições reproduzem as características estruturais e conjunturais da sociabilidade burguesa. As organizações (públicas, privadas e filantrópicas) garantem o funcionamento da sociedade e a reprodução da força de trabalho para o capital e, ainda, sua subordinação política aos interesses dominantes.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, na sociedade capitalista, as organizações burocratizam-se e acentuam os processos de normatização das relações e atividades institucionais. Na racionalidade funcional-instrumental, a criação e a implementação de normas, a formalização das atividades institucionais e a especificação de rotinas, a padronização de procedimentos administrativos e operacionais são determinantes para o funcionamento da organização. Nesse sentido,

a exigência do cumprimento das normas burocráticas e a manutenção da ordem institucional, orientam o comportamento e atitudes dos trabalhadores nas organizações.

Importante destacar que, para manter a ordem e o controle político-institucional sobre os seus membros e participantes, as organizações, na forma de instituições, criam hierarquias de poder e autoridade para assegurar a subordinação do trabalho ao capital. As forças dominantes no ambiente organizacional, por meio das normas e regimentos, estabelecem uma hierarquia de subordinação baseada em uma rede de controle de cima para baixo. Essa rede de controle exerce o domínio sobre o comportamento dos indivíduos, sejam eles trabalhadores da empresa privada ou da esfera estatal, usuários dos serviços públicos (estes condicionados a critérios e regras para acesso) ou consumidores (compradores) de bens, produtos e serviços da iniciativa privada.

Ainda sobre o trabalho nas instituições, Faleiros (2015) afirma que a fragmentação do processo de trabalho, sustentada pela divisão do trabalho, associadas à imposição de regras e rotinas, é determinante para manutenção da exploração, dominação e hegemonia da burguesia na sociedade. A concentração de trabalhadores e profissionais em um espaço físico, orientados por normas e disciplina, é determinante para que a organização capitalista alcance seus objetivos, que consistem na produção da mais-valia.

Porém, a disciplina e o controle têm desdobramentos, pois impactam diretamente no comportamento do indivíduo fora do ambiente de trabalho. Além disso, as ações no âmbito da reprodução social, por meio de mecanismos ideoculturais e jurídicos, subsidiam a dominação do capital sobre o trabalho. Desse modo, a organização/instituição exerce um papel fundamental não apenas na esfera da produção, mas também no campo da reprodução social, ao reproduzir no âmbito local, as relações de poder que mantêm a dominação de classe.

Nesse sentido, as organizações/ instituições devem ser compreendidas a partir de uma perspectiva político-ideológica, na qual as normas institucionais expressam objetivações das forças sociais, das relações de poder e do processo de expansão da hegemonia burguesa. Sobre a questão do poder e hegemonia as organizações/instituições, Faleiros (2015, p. 87, grifos do autor) esclarece que:

> A *hegemonia* só pode ser vista nas relações de exploração e dominação existentes numa determinada sociedade. *E é o processo de realização das dominações através justamente de sua aceitação pelas classes subalternas*. A dominação “não aceita”, se converte em rebelião, desordem, ameaça. [...] A dominação “aceita” se torna legitimada As relações de poder nas instituições se inscrevem no contexto dessas relações mais amplas do processo de dominação política.

Os mecanismos de controle institucional, associados aos mecanismos de controle social, criam as condições necessárias para a dominação de classe, viabilizando a produção e a produtividade, elementos fundamentais da expansão da instituição capitalista.

As relações de poder estabelecidas no âmbito organizacional articulam mecanismos de exploração e dominação no cotidiano do trabalho. A esfera estatal atua na sua legitimação de meios de controle jurídicos, culturais e educacionais implementados no campo da reprodução social, tornando o sujeito menos hostil às relações de subordinação individual e coletiva. O Estado é quem materializa concessões à classe trabalhadora, assegurando as condições necessárias para a reprodução da força de trabalho e o controle social das classes subalternizadas.

Ao institucionalizar formas de atendimento das demandas das classes dominadas, o Estado, por meio de suas instituições/organizações, estabelece estratégias e mecanismos de controle dos usuários dos serviços públicos. As normas, os critérios e a disciplina também sustentam a reprodução das relações de poder nas instituições da esfera estatal.

As instituições vêm se modificando historicamente, pois estão vinculadas às relações de produção e reprodução social da sociedade capitalista. À medida que a sociedade muda, as organizações se modificam, e o processo de trabalho, dentro delas estabelecido, também se modifica. Diante das mudanças, as organizações que buscam atender a interesses legitimados como requisições sociais, estabelecem modificações em sua estrutura, ajustando-se ao processo de institucionalização das exigências do processo de produção e reprodução do capital.

Conforme afirma Faleiros (2015), as instituições são espaços de profissionalização e de especialização do trabalho. São as necessidades organizacionais que estabelecem o surgimento ou declínio de determinada atividade e dos trabalhadores a ela vinculada, pois as organizações sustentam-se na divisão social do trabalho no capitalismo. Fato esse que determina as especializações e a

profissionalização, de acordo com as necessidades coletivas, isto é, da sociedade em vigência.

Para compreender as organizações e as instituições, é necessário situá-las no contexto da produção e reprodução das relações sociais capitalistas. É no atendimento das necessidades e interesses da sociedade de classes que se estruturam as finalidades das organizações, a partir das determinações centrais da divisão social do trabalho no capitalismo. As instituições estabelecem um ordenamento funcional para atender a objetivos relacionados à expansão do capital e manutenção das relações de dominação vigentes.

É nesse contexto que são instituídos os espaços socioinstitucionais em que o Serviço Social se insere, como profissão socialmente legitimada, intervindo diretamente nas relações sociais no âmbito organizacional/institucional. A elite econômica e política atua nas organizações (privadas, públicas-estatais e filantrópicas) e se apossam desses espaços para institucionalizar seus valores e defender seus interesses. Todavia, é também por meio dessas instituições que são realizadas concessões na forma de atendimento (público, privado e filantrópico), materializadas nesses espaços, onde a classe trabalhadora tem acesso a direitos básicos. É nesse contexto contraditório que o Serviço Social se consolida como profissão e intervém diretamente nas relações sociais, fato que caracteriza sua natureza eminentemente interventiva no enfrentamento das expressões da questão social.

Diante do exposto, observa-se que é imprescindível que o/a assistente social apreenda os objetivos organizacionais e identifique as relações de poder predominantes nas instituições. Esses elementos são determinantes para a institucionalização das formas de atendimento da classe trabalhadora e, portanto, configuram as requisições para o trabalho profissional.

Os interesses que norteiam os objetivos organizacionais e a perspectiva de gestão, além das particularidades da instituição, influenciam diretamente nas atividades profissionais. Na estrutura organizacional, a formalização do processo de trabalho e das práticas administrativas são o que direciona as ações institucionais e as finalidades dos processos de gestão. Esses aspectos requisitam a compreensão das organizações, da estrutura organizacional, da institucionalização dos objetivos organizacionais, dos padrões e do ordenamento do trabalho e das finalidades que

orientam a atuação institucional. Esses elementos se materializam no cotidiano socioinstitucional e interferem diretamente no trabalho do assistente social.

Nesse sentido, a compreensão da estrutura e conjuntura organizacional contribui para uma leitura da realidade que o cerca, contribuindo assim para a construção de processos de gestão que tenham o referencial teórico-prático (dimensões teórico-metodológico, ético-política e técnico-operativa) fundamentado na gestão democrática e emancipadora. Os elementos científicos que fundamentam a atividade administrativa são implementados nas instituições. Desse modo, é preciso, além do conhecimento sobre a gestão, como atividade inerente ao trabalho profissional, o entendimento sobre a dimensão ético finalística das formas de gestão.

As requisições profissionais impostas ao assistente social em organizações de natureza pública, privada ou filantrópica, exigem conhecimento crítico-dialético da realidade institucional e sobre os processos de gestão adotados, além de posicionamento ético-político e competência técnico-operacional no desenvolvimento do trabalho. Essas exigências são preponderantes para o assistente social ter clareza sobre os objetivos da profissão no espaço sócio-ocupacional, distinguindo os objetivos organizacionais das finalidades que o trabalho profissional deve ter no ambiente institucional, que é o acesso e ampliação de direitos da classe trabalhadora. Assim, sob o ponto de vista da gestão, contribuir ou participar de processos de gestão cuja dimensão ético-finalista tenha como objetivo a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Realizada a conceituação sobre as organizações e instituições, constata-se que os espaços socioinstitucionais da esfera estatal, privada e do terceiro setor, caracterizam-se por serem formais, estruturados sobre diretrizes racionais e, por conseguinte, subsidiadas sobre ordenamento formal-legal, sendo qualificadas como burocráticas. Embora as instituições possam apresentar particularidades decorrentes de fatores políticos, históricos, econômicos, religiosos etc., são essencialmente burocráticas, visto que o fenômeno burocrático é fundamental para a ratificação da sociabilidade burguesa.

Diante dessa verificação, faz-se necessário compreender como se manifesta o fenômeno burocrático e como a burocracia imprime sua racionalidade na sociedade. A burocracia se firma como um instrumento que possibilita a intervenção na sociedade

por meio da organização burocrática, além de desenvolver uma perspectiva de gestão alinhada à racionalidade formal-legal

2.2. A burocracia e a sociedade capitalista

Dando continuidade ao estudo das organizações, esta etapa da pesquisa tratará da burocracia e de sua influência na regulação da vida social na sociedade moderna. Nessa direção, tem por objetivo abordar a burocracia como fenômeno moderno que, primordialmente, é determinante para a estruturação e administração das organizações sociais na sociedade capitalista.

Para melhor apresentar o estudo realizado sobre o fenômeno burocrático, a fundamentação teórica será organizada em três etapas. Primeiramente, busca conceituar a burocracia a partir de sua impessoalidade típico-ideal, apresentada por Max Weber. Também objetiva estudar a racionalidade burocrática, denominada racionalidade funcional e/ou instrumental, bem como refletir sobre como a racionalidade burocrática é determinante para o capitalismo atingir seus fins. Por fim, aborda as características da racionalidade e da estrutura burocrática, expressas e legitimadas pela organização (sistema social) e administração na perspectiva burocrática.

Nessa lógica, essa etapa da pesquisa teórica vai de encontro com as proposições de Souza Filho (2016, p. 35):

> Não estamos preocupados em definir a burocracia como positiva ou negativa, mas sim em extrair os traços essenciais e universais do fenômeno. Assim, conforme ocorreu nos itens anteriores deste capítulo, o tratamento que daremos ao fenômeno encontra-se num nível mais alto de abstração. Isso posto, não significa que não serão colocadas as devidas pontuações e críticas a partir da perspectiva materialista histórica e dialética (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 35).

A burocracia é de fato uma forma de organização racional dominante e, portanto, influente nas sociedades contemporâneas. E dada a sua relevância para construção e consolidação do mundo moderno, destaca-se a importância de estudá-la e realizar uma análise crítica sobre a fundamentação teórico-metodológica das formas de manifestações do fenômeno burocrático. Pois, a complexidade da temática não é algo que se possa desconsiderar totalmente ou submeter a uma análise simplista e fatalista.

É premente compreender as determinações centrais da burocracia para entender, de forma mais concreta, os elementos determinantes que consolidam esse fenômeno como forma de dominação e de regulamentação e, consequentemente, de controle das relações institucionais e sociais predominantes no mundo moderno. É inquestionável que os propósitos de dominação presente na burocracia, tal como sua racionalidade e forma de estruturação são determinações centrais no alicerçamento da burocratização da vida social na sociedade vigente.

Motta e Bresser-Pereira (2004, p. xiv), no estudo da organização burocrática, argumentam sobre a importância de compreender a burocracia.

> A burocracia em todos os seus Sentidos, é, em última instância, a negação da liberdade. E, no entanto, é preciso estudá-la com muita seriedade. Seria extremamente difícil entender os processos pelos quais nossas sociedades reproduzem suas condições de existência através dos diversos modos de produção, sem entender com clareza o que a burocracia significa em tais processos. E entendê-la significa percebê-la como organização racional instrumental, caracterizada pelo primado do formalismo, da despersonalização e do profissionalismo. Significa entender os meandros de uma forma de poder que se insinua na esfera da produção, da política, da ideologia. Significa entender a dinâmica do exercício desse poder. Significa entender uma forma específica de conduta. Significa igualmente entender a lógica de um grupo social que faz prevalecer determinado tipo de organização. A burocracia é um desafio que precisa ser vencido em todos os níveis em que se manifesta. E se os obstáculos são colocados historicamente, também sua superação se dá historicamente.

A burocracia não é um fenômeno novo, portanto, não é exatamente uma particularidade das modernas formas de organizações humanas. A burocracia é um fenômeno social antigo, identificado nos tempos mais remotos da civilização humana, tais como o Egito na época do Novo Império, Império Romano, Estado Bizantino, Império Chinês e Igreja Católica. No entanto, somente com a emergência e consolidação do capitalismo industrial, momento histórico em que ocorre a estruturação da empresa capitalista e das classes sociais fundamentais, a burocracia adquire especial relevância.

Em seus estudos, Weber (2015, p. 204-205) afirma que a expressão definitiva da burocracia se manifesta com a intensificação do intercâmbio de mercadorias, decorrente do desenvolvimento da economia capitalista.

> Certo grau de desenvolvimento de uma economia monetária é o pressuposto normal, senão para criação, pelo menos para subsistência inalterada das administrações capitalistas, pois sem ela, como mostra a experiência histórica, dificilmente pode ser evitado que a estrutura burocrática mude fortemente em sua natureza interna ou até seja substituída por outra (Weber, 2015, p. 205).

Para o sociólogo, o capitalismo, ao mesmo tempo em que exige uma administração burocrática, oferece as condições necessárias para sua existência. Como resultado dessa mutualidade, a burocracia encontra o alicerce necessário para transformar-se em um fenômeno social dominante na sociedade contemporânea e contribuirá para a conformação "legal" das relações sociais vigentes.

A estrutura burocrática é socialmente legitimada, expressa na racionalização enquanto objetivo do homem moderno e expandiu-se para todos os setores da vida humana. Isso ocorre porque o processo de burocratização implica em organizações sociais cuja estruturação e legitimidade se fundamentam em um sistema racional, estabelecido por normas, leis e regimentos que impõem sua lógica formal. Desse modo, constitui-se como sistema de dominação ou poder autoritário e hierárquico, que detém o monopólio da racionalidade e do conhecimento científico.

A burocracia é um fenômeno complexo e, embora se consolide como prática e organização social desde a antiguidade, os estudos mais relevantes sobre a burocracia são relativamente novos. As teorias e perspectivas sobre a burocracia contemporânea têm como base a obra *Economia e Sociedade* de Max Weber (1864-1920). O sociólogo e economista alemão, que, no início do século XX, estudou sistematicamente as organizações burocráticas e suas determinações nas relações sociais das sociedades ocidentais.

Contudo, cabe ressaltar que, ainda que tenha estudado amplamente a burocracia, não a considerou como um sistema social, mas como um tipo de poder ou forma de dominação. Na perspectiva weberiana, a burocracia seria um tipo de poder, o que implica estratégias de dominação específicas da ordem e estrutura burocrática. Nessa perspectiva, constitui-se como um tipo de poder da mesma categoria que o patriarcalismo, patrimonialismo, feudalismo e carismatismo.

No seu constructo teórico, Weber (2015, p. 139) afirma que cada tipo de poder corresponde a um tipo de sistema social que, dadas as suas particularidades históricas, políticas e econômicas, representa uma forma de autoridade. Essas formas de poder impressas na forma de autoridade, por sua vez, se estruturam sobre um aparato administrativo específico, que socialmente legitimado assegura uma forma específica de dominação em uma determinada sociedade.

Segundo Weber (2015, p. 139), ao longo da história humana é possível identificar três tipos de poder predominantes. Esses, por sua vez, representam formas

legítimas de dominação que, em função de suas particularidades ou natureza, implicam três diferentes ordens administrativas. Para o sociólogo alemão, os tipos de poder e suas respectivas estruturas administrativas são: a dominação carismática, a dominação tradicional e a dominação racional-legal, sendo esta última na forma da burocracia.

O primeiro tipo de poder, para Weber (2015, p. 141), expressa na dominação tradicional, típica da sociedade tradicional, na qual predominam características patriarcais e patrimonialistas. Esse tipo de poder emerge da legitimação da autoridade da família, do clã e de relações sociais próprias da sociedade medieval. A autoridade tradicional é legitimada pela tradição, pelos hábitos e pelos costumes de uma sociedade. Ela resulta da ordem social sagrada e eterna, tendo por base o direito divino, a tradição cultural e a herança familiar, pois baseia-se na crença “cotidiana na santidade das tradições desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional” (Weber, 2015, p. 141).

Esse tipo de dominação costuma ser característico das sociedades feudais e das monarquias hereditárias. O aparato administrativo típico da sociedade tradicional caracteriza-se por não ser racional, haja vista que consiste em um tipo de poder herdado ou delegado pelo senhor, baseando-se nas relações de mando-obediência e na subalternidade absoluta dos servos. Assim, a ordem administrativa[58] estrutura-se nas normas determinadas pelo senhor e são legitimadas pela crença na tradição do poder senhoril.

Dessa forma, o quadro administrativo não é determinado pelo crivo da competência impessoal, mas sim pela relação de subserviência direta estabelecida com o senhor dominador. Portanto, o critério decisivo para a definição do quadro administrativo é a fidelidade pessoal do servidor para com o dominador. A relação que subsidia o aparato administrativo da dominação tradicional é orientada pela superioridade inquestionável do senhor sobre o servo, que deve cumprir as ordens indistintamente para preservar os interesses do senhor.

[58] Denominamos ordem administrativa uma ordem que regula a ação associativa. Àquela que regula outras ações sociais, garantindo aos agentes as possibilidades que provêm dessa regulação, denominamos "ordem reguladora ". Uma associação orientada unicamente por ordens do primeiro tipo denomina-se "associação administrativa"; quando se orienta somente pelas ordens do último tipo é uma associação reguladora (Weber, 2015, p. 32)

Sobre a composição do seu quadro administrativo da dominação tradicional, o autor afirma que:

> O dominador não é um “superior”, mas senhor pessoal; seu quadro administrativo não se compõe primeiramente de ‘funcionários’, mas de “servidores” pessoais, e os dominados não são “membros da associação”, mas 1) “companheiros tradicionais” ou 2) “súditos”. Não são os deveres objetivos do cargo que determinam as relações entre o quadro administrativo e o senhor: decisiva é a fidelidade pessoal de servidor (Weber, 2015, p.148).

O quadro de funcionários é estruturado pela relação de confiança e dependência com o senhor, visto que implica fidelidade pessoal e absoluta por parte do servidor. A especificidade do quadro e aparato administrativo tradicional contribui para a não diferenciação dos interesses públicos dos interesses privados do senhor (dominador), fato que configura o caráter patrimonial dessa ordem administrativa tradicional.

Nessa direção, Weber (2015, p. 151) afirma que um exemplo típico do quadro administrativo tradicional é o patrimonialismo, pois a organização desse tipo de ordem administrativa oferece condições para estruturação da dominação tradicional. Com o surgimento do quadro administrativo e militar, determinado pelo poder pessoal do senhor, toda a dominação tradicional tende a afirmar o patrimonialismo como modo de regulação das relações público-privado.

O segundo tipo de poder identificado por Weber (2015, p. 151), é o carismático, típico da sociedade carismática, na qual predominam características personalísticas, místicas e arbitrárias. A dominação carismática baseia-se “na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa”, e das ordens por esta reveladas ou criadas. Essa forma de dominação pode decorrer da legitimação da autoridade de partidos políticos, de sindicatos, de grupos revolucionários em nações em revolução.

Com tais particularidades, a autoridade carismática é legitimada por características pessoais do líder ou eleito, que se qualifica por ser alguém dotado de habilidades consideradas fantásticas (mágicas), responsável por ações heroicas ou por apresentar capacidade extrema de domínio mental e interlocução. Assim, a autoridade do “líder” não advém de sua posição ou grau hierárquico, mas do seu carisma. Nessas condições, “obedece-se ao líder carismaticamente qualificado como tal, em virtude de confiança pessoal em revelação, heroísmo ou exemplaridade dentro do âmbito da crença nesse seu carisma” (Weber, 2015, p.151).

Predominantemente, a dominação carismática estrutura-se na conquista de grande número de seguidores, que se dá pela habilidade carismática do líder e sua relação com os dominados, os crentes ou adeptos. Nesse caso, o poder dominante origina-se do caráter emocional emergente desse tipo de dominação. Nas palavras de Weber (2015, p. 159), “psicologicamente, esse " reconhecimento" é uma entrega crente e inteiramente pessoal, nascida do entusiasmo ou da miséria e esperança”.

O aparato administrativo da dominação carismática demanda a submissão de um grande número de seguidores ou discípulos leais, que vão atuar como intermediários entre o líder e a massa dominada. Nessa perspectiva, a seleção dos “funcionários” que compõem o quadro administrativo também não é realizada de forma racional.

Isso posto, o quadro administrativo não é composto por profissionais, pois a definição dos funcionários é guiada pela crença e confiança nas habilidades do líder carismático.

> O quadro administrativo do senhor carismático não é um grupo de "funcionários profissionais", e muito menos ainda têm formação profissional. Não é selecionado segundo critérios de dependência doméstica ou pessoal, mas segundo qualidades carismáticas: ao "profeta" correspondem os "discípulos"; ao " príncipe guerreiro", o "séquito"; ao "líder", em geral, os "homens de confiança". Não há "colocação" ou "destituição", nem "carreira" ou "ascenso", mas apenas nomeação segundo a inspiração do líder, em virtude da qualificação carismática do invocado. Não existe “hierarquia”, mas somente a intervenção do líder no caso de insuficiência carismática do quadro administrativo para determinadas tarefas, em geral ou no caso individual, eventualmente a pedido deste quadro. Não existe "clientela" nem "competência" limitada, mas também não há apropriação de poderes funcionais em virtude de "privilégios", mas apenas (eventualmente) limitações espaciais ou objetivamente condicionadas do carisma e da "missão". Não existe "salário" nem "prebenda", vivendo os discípulos ou sequazes (originariamente) com o senhor em comunismo de amor ou camaradagem, a punir dos meios obtidos de fontes mecânicas (Weber, 2015, p. 159-160).

Conforme exposto, a estruturação do quadro administrativo não se fundamenta na qualificação ou na capacidade técnica do funcionário, mas sim na devoção que ele possa apresentar em relação ao líder. O culto e a subserviência ao líder carismático são determinantes para o reconhecimento da autenticidade e confiabilidade necessárias para compor o aparato administrativo nessa forma de dominação.

Sob essas condições, se o subordinado, por algum motivo, deixa de ser confiável ou apresenta incompatibilidades com os valores e princípios pregados pelo líder, ele é substituído por outro digno da confiança do líder. Por apresentar tais características, o aparato administrativo típico da dominação carismática é instável e

inconstante, em razão da dependência da relação de confiança entre subordinado e líder carismático.

O terceiro tipo de dominação, apresentado por Max Weber, consiste no poder racional-legal ou burocracia. Segundo o sociólogo alemão, esse tipo de dominação substitui as formas tradicionais e carismáticas nas sociedades modernas ocidentais. Para o autor, esse tipo de poder alicerça-se em normas sociais e técnicas racionais, isto é, constitui-se em uma forma de dominação racionalmente estruturada e legalmente instituída por processos formais-legais, os quais são reconhecidos e socialmente legitimados.

Burocracia, poder e dominação

Antes de adentrar a reflexão sobre burocracia, vale destacar uma importante característica da concepção weberiana acerca do fenômeno burocrático. As formulações de Max Weber partem da construção conceitual de tipo-ideal, um recurso metodológico que busca apreender o fenômeno em seus elementos típicos e essenciais, considerados elementares em qualquer organização e/ou sociedade.

> "Compreensão" significa em todos estes casos: apreensão interpretativa do sentido ou da conexão de sentido: a) efetivamente visado no caso individual (na consideração histórica), ou b) visado em média e aproximadamente (na consideração sociológica em massa), ou é o sentido ou conexão de sentido a ser construído cientificamente (como "ideal-típico") para o upo puro (tipo ideal) de um fenômeno freqüente. Construções ideal-típicas desta classe são, por exemplo, os conceitos e as "leis" estabelecidos pela teoria pura da economia (Weber, 2015, p.46, grifos do autor).

O “tipo ideal” é um conceito que propõe uma simplificação e generalização da realidade e/ou fenômeno analisados. De acordo com esse modelo, seria possível analisar diversos fatos e fenômenos reais como “desvios do ideal”. Para Weber, as construções de tipo ideal permitiriam apreender se, em traços particulares ou em seu caráter total, os fenômenos se aproximam das construções reais, bem como determinar o grau de aproximação do fenômeno histórico e o tipo construído teoricamente.

A partir dessas postulações, compreende-se que, para Weber, reservadas às particularidades históricas e relações sociais vigentes, a manifestação da estrutura burocrática pode se aproximar mais ou menos de sua concepção de tipo ideal. Sob essa perspectiva, preservam-se as características básicas e determinantes para a

apreensão do fenômeno burocrático, especialmente nas sociedades consideradas modernas.

Todavia, há de se ressaltar que Weber fez uma análise generalista e simplificada da burocracia. Isso porque, embora tenha estudado a burocracia na sociedade capitalista, suas análises fundamentaram-se em pressupostos que traduzem como este fenômeno realmente se materializa na sociedade de classes.

Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 42) reconhecem as contribuições de Weber no estudo da burocracia; no entanto, salientam que “a única restrição que se pode fazer é o fato de ele ter deixado o seu trabalho incompleto”. Os autores afirmam que o sociólogo “estudou a burocracia de uma forma abstrata e estática, não a estudou dinamicamente, em processo, modificada pelos homens que dela fazem parte, por seus valores e crenças, por seus sentimentos e necessidades”. Isso ocorre porque, sendo um modelo que se constitui essencialmente a partir de abstrações, não retratou “fiel e pormenorizadamente” as manifestações do fenômeno burocrático.

Para Souza Filho e Gurgel (2016, p. 44-45), o tipo ideal é um recurso metodológico construído idealmente e que, mesmo partindo de elementos identificados na realidade, estrutura-se sobre uma forma de “pureza” lógica e racional que não se encontra “na efetividade concreta da história”. Portanto, serve única e exclusivamente para contraditar a realidade estudada, visando identificar os elementos conceituais no real e aqueles que estão ausentes, para, dessa forma, compreender o fenômeno existente historicamente. Os autores pontuam que, “o parâmetro para análise é o conceito, algo construído idealmente, e não o movimento efetivo da realidade, que é concreta e contraditória”, conforme análises críticas embasadas no materialismo histórico-dialético.

Conforme indicado anteriormente, para Weber, a burocracia constitui-se como um tipo de poder da mesma categoria que o poder tradicional e carismático e, sendo assim, implica uma forma de dominação legitimada socialmente.

Segundo a definição de Weber (2015, p. 139), dominação é:

> [...] a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas. Não significa, portanto, toda espécie de possibilidade de exercer "poder" ou " influência" sobre outras pessoas. Em cada caso individual, a dominação ("autoridade”) assim definida pode basear-se nos mais diversos motivos de submissão: desde o hábito inconsciente até considerações puramente racionais, referentes a fins. Certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse (externo ou interno) na obediência, faz parte de toda relação autêntica de dominação.

A partir desses elementos comparativos, para o sociólogo alemão, a burocracia constitui-se como uma forma de dominação, na medida em que dispõe de uma estrutura social ancorada em ordem administrativa que, sustentada na relação mando-obediência, materializa o processo de submissão. Nesses termos, Weber (2015, p. 141) define a burocracia "como a forma de dominação legítima de caráter racional, ou a dominação legal", visto que se assenta em estruturas formais-legais elaboradas e aplicadas racionalmente.

Nesse ponto, é importante sublinhar que, diferentemente de Marx[59], o conceito de dominação defendida por Weber estrutura-se sobre a relação mando-obediência. O conceito de dominação desenvolvido por Weber (2015, p. 191), tem um sentido mais estreito do que o condicionado "pela situação de mercado ou por situações de interesse", que são próprias do capitalismo, pois implica apenas na questão da "obediência". No referente a essa questão, Souza Filho (2013, p. 46) afirma que o conceito utilizado por Weber "tem o sentido mais estreito", fato que permite trabalhar com a dominação em diversos tipos de relação de obediência, tornando-se, portanto, paradoxalmente, um conceito mais elástico".

Conceitualmente, a formulação da dominação legal como meio de obter obediência, diferencia-se da perspectiva marxista, que fundamenta-se na dominação que uma classe exerce sobre a outra, por meio da relação desigual entre capital e trabalho. A apropriação dos meios de produção e do poder político define uma classe dominante, fato que determina uma forma de dominação específica, ainda mais opressiva e autoritária do que a dominação compreendida apenas como um mecanismo para e obter a obediência coletiva e estrutural.

Todavia, historicamente, o capitalismo necessitava, e ainda necessita, de uma "administração contínua, rigorosa, intensa e calculável"; por isso, requer uma forma racional de dominação, e a burocracia oferece os subsídios necessários para a produção e reprodução do capital (Weber, 2015, p. 146). Por outro lado, como já apontado anteriormente, o capitalismo possibilita, por meio dos recursos monetários, a existência da estrutura burocrática que, por essência, contribuirá com a dominação racional-legal para a consolidação da sociedade de classes.

---

[59] MARX, K. *Para a crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Col. Os Pensadores.)

Considerando tais argumentações, compreende-se que, no capitalismo, a burocracia é uma ordem administrativa que pressupõe poder e dominação. A partir da instituição da autoridade legal e obediência[60] às normas e regras, contribui para a legitimação de uma estrutura de dominação racional.

> A dominação de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou burocracia (Weber, 2015, p. 141).

A dominação racional-legal conjectura a legitimação da autoridade legal, a qual presume o exercício continuado de sujeição às leis, funções ou atividades no âmbito de deveres e serviços com objetivos estabelecidos. O desempenho das funções e atividades profissionais já pressupõe atribuições dos poderes necessários para o seu desenvolvimento, bem como implica na definição de meios coercitivos, eventualmente, cabíveis. Entretanto, na burocracia, os mecanismos de coerção devem ser racionalmente estabelecidos, buscando definir as hipóteses e situações em que esses meios podem ser aplicados.

De acordo com a estrutura de poder, a autoridade legal como pressuposto da dominação racional, caracteriza-se por ser legítima e legal, fato esse que implica em obediência voluntária de indivíduos e grupos sociais. Os subordinados ou dominados cumprem as ordens superiores, uma vez que concordam com um conjunto de preceitos ou normas legítimas, dos quais derivam o comando, enquanto autoridade socialmente reconhecida.

A autoridade legal tem como finalidade assegurar a racionalidade das ações e relações para, desse modo, exercer o controle sobre os processos institucionais e sociais. Para alcançar tais fins, a burocracia estabelece a hierarquização das relações nas diferentes áreas da vida social, pois a autoridade legal é a detentora legítima do poder nas diferentes instâncias de comando e direcionamento da sociedade, seja no âmbito da produção ou reprodução social.

As sociedades modernas, que já têm o desenho institucional do Estado Moderno definido, com grandes empresas privadas e exércitos, estruturam-se sobre

[60] Para Weber (2015, p. 139), a “obediência” significa, para nós, que a ação de quem obedece ocorre substancialmente como se este tivesse feito do conteúdo da ordem e em nome dela a máxima de sua conduta, e isso unicamente em virtude da relação formal de obediência, sem tomar em consideração a opinião própria sobre o valor ou desvalor da ordem como tal.

a dominação racional-legal e, portanto, centralizam o poder na figura da autoridade legal. Assim, a ordem burocrática, enquanto forma de poder que sustenta a dominação racional-legal, é socialmente legitimada por meio de promulgação e regulamentação de normas em leis, previamente definidas e coletivamente aceitas e, portanto, reconhecidas pelo conjunto da sociedade.

Nessa perspectiva, a dominação racional-legal fundamenta-se em normas legais e em regimentos racionalmente definidos por grupos sociais, que objetivam a organização da sociedade em geral. Na concepção de Weber (2015, p. 147), a autoridade-legal origina-se a partir de decisões “consideradas” democráticas, o que pressupõe direitos e deveres, tanto para os dominados como para os dominantes, pois estes últimos exercerão o poder dentro da margem racional-legal. Desse modo, a legitimidade do poder racional, fundamenta-se no conjunto de normas legais racionalmente construídas e consolidadas pelas relações sociais nas sociedades modernas.

Para tanto, nessa forma de dominação, é preciso que a crença na justiça e na legislação seja o fundamento da legitimação do poder racional. Haja vista que as pessoas obedecem às leis porque acreditam que estas decorrem de processos que consideram os direitos e deveres dos dominados e, também, dos dominantes. Além disso, o dominante, que representa a autoridade legal, é reconhecido como uma personalidade que alcançou tal posição por meios legais (como nomeação, eleições, concursos etc.). É em virtude da posição de líder (autoridade legal) alcançada que ele exerce o poder, conforme os limites fixados pelas regras e regulamentos sancionados legalmente.

Portanto, seja no âmbito da produção ou da reprodução social, a obediência do dominado justifica-se pela razão expressa nas regulamentações estabelecidas pelo conjunto da sociedade. Sob essa perspectiva, a obediência realiza-se em relação às regulamentações sociais e não por imposição do senhor, ou do dominador tradicional ou carismático. Por esse motivo, na dominação burocrática, a impessoalidade deve constituir-se, primordialmente, como elemento orientador da relação mando-obediência.

Sobre essa questão, Weber (2015, p. 142), afirma que a relação mando-obediência estabelece a impessoalidade como eixo fundante da dominação racional-legal.

> Quem obedece, obedece às regras, “só o faz como membro da associação e só obedece ao direito”. Por outro lado, quem manda “obedece por sua parte à ordem impessoal pela qual orienta suas disposições”. Portanto, o senhor legal encarna uma dominação que tem como pressuposto um ordenamento racional e normativo que o configura como responsável pela garantia da manutenção da formalidade e legalidade existente (Weber, 2015, p. 142, grifos do autor).

Para o autor, a obediência ocorre em relação às regras e normas, por consequência, quem obedece só a faz porque reconhece sua legalidade enquanto membro da sociedade, e não como vontade imposta pelos objetivos do dominador. Por outro lado, o dominador racional-legal também obedece à ordem impessoal, que irá orientar suas ações, portanto, a autoridade legal representa uma forma de dominação que tem como pressuposto garantir um ordenamento racional e normativo. Fato que o qualifica como responsável pela manutenção da formalidade e legalidade firmada. Desse modo, tanto o dominador quanto o dominado, estão sujeitos à impessoalidade expressa por regras e normas socialmente estabelecidas.

Todavia, conforme já pontuado, a concepção weberiana de dominação fundada na relação mando-obediência é generalista. Pois, muito embora, o fenômeno burocrático sustenta-se sobre a legalidade e ordenamento social, a dominação na sociedade capitalista estratifica-se a partir da relação desigual entre capital e trabalho. Assim, a dominação não resulta de uma simples relação de mando-obediência, mas das condições de exploração e subalternização a que a classe trabalhadora é condicionada.

Em relação a essa questão, cabe frisar que a burocracia consolida-se como elemento fundamental para a dominação de classe. Segundo Weber (2015, p. 146), o fenômeno burocrático é um tipo de poder que se estrutura sobre o aparato administrativo racional. Assim, a burocracia é a" administração racional” que permite a estruturação dos sustentáculos da dominação racional, portanto, nesse caso, a administração é “poder”, e, sendo uma configuração do poder, sempre buscará a obediência (dominação) de grupos de pessoas. Nessa direção, Souza Filho e Gurgel (2016, p. 46, grifos dos autores) pontuam que, nesse contexto, "entendemos que a administração burocrática realiza-se como dominação e realiza a dominação (de classe), somente numa sociedade fundada em classes sociais”. Em suma, a burocracia é uma estrutura administrativa racional de dominação que assegura a dominação de classe.

Retomando, a abordagem de tipo-ideal da burocracia, o fenômeno burocrático é uma forma racional de dominação exercida por uma ordem administrativa que, fundamentalmente, corresponde a uma racionalidade específica. Sob essa lógica, a burocracia é uma ordem administrativa que viabiliza a dominação, a partir da consolidação da relação mando-obediência de forma racional. Pois, ela firma-se sobre a estrutura formal-legal que é definida e aplicada racionalmente e, por sustentar essas características, é considerada uma ordem administrativa eficiente.

O aparato administrativo burocrático também se estrutura no ordenamento racional-legal. As relações dos funcionários, dos burocratas com o dominador, os dominados e os demais profissionais que compõem o quadro administrativo são definidas por regras formalizadas e impessoais. As quais delineiam de forma racional a hierarquia da estrutura burocrática, estabelecendo direitos e deveres inerentes a cada cargo ou posição hierárquica e definem critérios e métodos racionais para o recrutamento dos funcionários que comporão a estrutura da organização burocrática.

Na abordagem weberiana, a burocracia é compreendida como ordem e aparato administrativo eficiente por excelência. Isso porque visa estabelecer subsídios racionais para garantir a racionalidade em todas as esferas de dominação/administração. No entanto, para ser reconhecida como eficiente, o ordenamento administrativo deve apresentar características consideradas essenciais para sustentar a dominação racional-legal. A ordem administrativa burocrática deve, obrigatoriamente, apresentar:

> 1. Caráter legal das normas e regulamentos;
> 2. Caráter formal das comunicações (formalismo);
> 3. Caráter racional da divisão do trabalho;
> 4. Impessoalidade nas relações;
> 5. Hierarquia de autoridade;
> 6. Rotinas e procedimentos padronizados;
> 7. Competência técnica e meritocracia;
> 8. Especialização da administração;
> 9. Profissionalização dos participantes;
> 10. Previsibilidade do funcionamento (Weber, 2015, p. 142-143).

A partir desses princípios, busca-se a definição de regras gerais e procedimentos técnicos-formais para orientar as atividades administrativas. Formalmente, a estrutura burocrática deve ser racional, de modo que seus princípios possam ser apreendidos e servirem parâmetros para a realização do trabalho, de acordo com o nível hierárquico de cada funcionário.

A ordem administrativa burocrática objetiva assegurar a previsibilidade no comportamento humano e a padronização do desempenho dos participantes no processo de trabalho, viabilizando a máxima eficiência da organização. Weber considerava que a realização eficaz dos mecanismos da burocracia pressupunha que as reações e comportamentos humanos fossem inteiramente previsíveis e, portanto, passíveis de controle e direcionamento. A previsibilidade ocorreria uma vez que a organização da divisão do trabalho, sob a perspectiva da ordem administrativa burocrática, é formalizada e legitimada sobre normas e regras impessoais, as quais devem conduzir os processos de trabalho, de forma racional e funcional.

Na estruturação das organizações sociais modernas, enquanto instâncias de produção ou reprodução do poder, ou seja, instâncias de legitimação da dominação legal-racional, cada pessoa tem uma função específica na divisão do trabalho. Função essa que, racionalmente estabelecida, deve sempre convergir para a realização eficiente dos objetivos estabelecidos. Por isso, o caráter racional e funcional da burocracia na estruturação das organizações sociais modernas deve, essencialmente, garantir a previsibilidade, isto é, o controle sobre o processo de trabalho, evitando, desse modo, intercorrências que possam comprometer a eficiência organizacional, seja ela pública ou privada.

Contudo, para cumprir com a exigência de alcançar a eficiência, é necessário que a seleção, nomeação e/ou indicação dos funcionários, servidores e/ou trabalhadores também atendam a critérios racionais. Dessa maneira, o aparato administrativo burocrático, enquanto conjunto de funcionários, a burocracia expressa-se da seguinte forma:

> 1. São livres e obedecem às obrigações objetivas;
> 2. São nomeados por uma hierarquia rigorosa;
> 3. Têm competências funcionais fixas;
> 4. São contratados formalmente, através de seleção, segundo a qualificação profissional, avaliada mediante prova e certificada através de diploma;
> 5. São remunerados com salários em dinheiro;
> 6. Exercem o cargo como profissão única e principal;
> 7. Têm perspectiva de uma carreira;
> 8. h) Trabalham em separação absoluta dos meios administrativos e sem apropriação do cargo;
> 9. Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço (Weber, 2015, 144).

Diferentemente das formas de dominação tradicional e carismática, o quadro de funcionários da dominação racional-legal é definido por critérios racionais. De

modo que os objetivos definidos, segundo a hierarquia estabelecida, “não sejam contaminados por interesses individuais”. Já que nas organizações burocráticas, o processo de divisão de trabalho deve ser organizado para atender aos objetivos organizacionais.

Para Weber, a burocracia é importante para assegurar a cooperação nas organizações, visto que os mecanismos utilizados condicionam os indivíduos, que compõem determinada associação, a cumprirem as regras e normas institucionalizadas. À medida em que os objetivos organizacionais são legalmente instituídos, cabe a cada um dos funcionários, sempre de acordo com as competências especificadas, realizar as atividades que lhe são atribuídas, de modo a contribuírem com o bom funcionamento da organização.

A cooperação se realiza a partir de aparatos formais-legais implantados a partir de normatizações institucionais, profissionalização do quadro administrativo, organização da hierarquia, definição formal das relações, da identificação das competências, do cumprimento irrestrito das tarefas, do controle e disciplina. Essencialmente, a estrutura formal-legal da burocracia conduz para ratificar as relações de poder sustentadas no mando-obediência.

Nessa lógica, observa-se que a realização das atividades no âmbito da divisão do trabalho, a partir do ordenamento burocrático, é coletiva. O conjunto das tarefas atribuídas é determinante para o alcance dos objetivos, que são racionalmente estabelecidos. Entretanto, de acordo com o delineamento racional-legal, os funcionários apenas seguem as regras e normas, desempenham as funções e atividades profissionais institucionalmente atribuídas (ordem burocrática), sem participação direta na definição dos objetivos e muito menos nos resultados.

A superioridade da burocracia, para Weber (2015, p. 145), deve-se ao fato de que esta é “a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade” na organização das relações e dos processos de trabalho. Esse fato se deve à previsibilidade e a calculabilidade da ação, que aplica-se tanto para o “senhor quanto para os demais interessados”. Nessa direção, Weber (2015, p. 145), ainda destaca que “imensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas”, seja no setor

privado, público ou nas organizações da sociedade civil, torna a burocracia indispensável às sociedades que pretendem se afirmar como modernas.

> O desenvolvimento de formas de associação "modernas" em todas as áreas (Estado, Igreja, exército, partido, empresa econômica, associação de interessados, união, fundação e o que mais seja) é pura e simplesmente o mesmo que o desenvolvimento e crescimento contínuos da administração burocrática: o desenvolvimento desta constitui, por exemplo, a célula germinativa do moderno Estado ocidental (Weber, 2015, p. 146).

A burocracia, enquanto forma de dominação, visa obter a obediência “de um grupo de pessoas” por meio de mecanismos racionais e legais, tornando-se elementar na estruturação das associações “modernas”. E, conforme ocorre o aperfeiçoamento da ordem burocrática, também, desenvolve-se o aparato administrativo necessário para a formação (e fortalecimento) dos Estados ocidentais. Para o sociólogo alemão, esse processo foi preponderante para a burocratização[61] da vida social, pois o fenômeno burocrático se consolidou e se estendeu para todas as áreas da sociedade.

O contexto apresentado por Weber (2015, p. 146), evidencia o quão determinante foi a burocracia na organização e estruturação da sociedade "moderna" em geral. Fato que a qualifica como mecanismo fundamental na arquitetura das relações de dominação social, isso porque, “na perspectiva moderna”, a vida das pessoas é regulada por instituições e organizações sociais. Portanto, a ordem administrativa burocrática, que manifesta-se em diferentes instâncias e níveis de poder, se faz presente em todas as esferas da vida em sociedade.

No entanto, sobre a perspectiva apresentada, há de se destacar as contribuições da burocracia para a consolidação do capitalismo, como sistema de produção e regulação das relações sociais. A estrutura burocrática legitima e reproduz as relações sociais capitalistas. Isso ocorre porque a dominação racional-legal, mesmo em sua concepção estreita, contribui para a confirmação da sociabilidade fundada no interesse privado e exploração do trabalho, nas esferas da produção e reprodução social.

O avanço da ordem administrativa formal-legal contribuiu para a legitimação da dominação de classe, pois a racionalidade burocrática possibilita, no campo da

[61] Para Weber, o termo burocratização tem um sentido mais amplo, referindo-se também às formas de agir e de pensar que não existem não somente no contexto organizacional, mas que permeiam toda a vida social (Weber, 2004).

produção, a estrutura necessária para apropriação privada da mais-valia. Já no âmbito da reprodução social, atua para legalizar e formalizar concessões à classe explorada. Nesse sentido, a racionalidade formal-legal da burocracia é importante para conservar o consentimento dos segmentos de trabalhadores, por meio da difusão de ideias que buscam naturalizar as relações sociais vigentes, como também atender determinadas necessidades e demandas das classes exploradas.

> Essa estrutura racional é o recurso fundamental na medida em que especialização, calculabilidade, impessoalidade e precisão concretizadas em parâmetros formais, legais e normativos possibilitam ocultar e/ou naturalizar a dinâmica de produção e reprodução das relações sociais capitalistas, criando dessa forma, certa legitimidade ao sistema, visto que, contraditoriamente, essa mesma racionalidade, ao atuar camuflando a exploração, abre possibilidades para o atendimento de determinadas demandas das camadas exploradas/dominadas, viabilizando uma base de legitimidade para sociedade capitalista (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 54).

Assim, com êxito, favorece a dominação de classe, visto que os princípios organizativos da burocracia se aplicam às diferentes esferas da vida social, portanto configurou-se como mecanismo indispensável para a dominação do capital sobre o trabalho. As características da racionalidade que fundamentam a estrutura formal-legal, que fazem da burocracia uma forma de dominação, “vão responder a determinadas tarefas que crescem quantitativamente e que se intensificam qualitativamente, a partir do desenvolvimento da economia capitalista” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 54).

A racionalidade burocrática e racionalidade instrumental

A dominação racional-legal, como forma de poder, expressa um tipo de racionalidade. E, a partir de uma compreensão crítica, identifica-se que é a perspectiva e a finalidade da racionalidade burocrática que a torna útil na estruturação das sociedades modernas e, consequentemente, para o avanço das economias capitalistas. Por apresentar uma estrutura de dominação que busca a eficiência por excelência, a racionalidade burocrática sustenta-se na permanente busca pelos meios mais adequados para alcançar determinados fins.

Na lógica weberiana, a racionalidade burocrática é a adequação dos meios aos fins determinados. A realização racional do processo de adequação dos recursos necessários para alcançar os objetivos implica no alcance da eficiência. Assim, nessa perspectiva, a racionalidade burocrática se expressa na definição racional dos meios

mais eficientes, especialmente no que se refere à organização do trabalho coletivo, enquanto meio para o alcance dos objetivos previamente definidos. Entretanto, é preciso frisar que, nesse contexto, os objetivos institucionais devem prevalecer. Os interesses e/ou comportamento dos membros que compõem a estrutura burocrática não devem interferir no processo de trabalho da organização.

Isso significa dizer que quanto mais racional e burocrática uma organização (pública, privada ou da sociedade civil) for, mais os seus membros individuais e coletivos, se tornam meios/recursos/instrumentos da estrutura organizacional para alcançar seus objetivos. Dessa forma, ignoram-se os propósitos individuais e o significado dos comportamentos particulares, visto que a racionalidade burocrática objetiva-se garantir o pleno (eficiente) funcionamento da instituição, seja ela privada, pública ou da sociedade civil.

Na compreensão de Weber (2015, p. 146), a burocracia é o meio racional e legítimo de conseguir a obediência “de um grupo de pessoas para atingir determinados objetivos”. Assim, a racionalidade burocrática, deve ocorrer por meio do emprego econômico de recursos exigidos no processo de trabalho, de forma eficiente. Tal premissa aplica-se tanto aos recursos materiais, conhecimento científico e esforço humano coletivo, quanto à adequação desses recursos aos fins objetivados.

Na lógica weberiana, a racionalidade expressa pela burocracia materializa-se, principalmente na sua estrutura teórico-formal, e sua superioridade encontra-se no conhecimento profissional de seus quadros administrativos. Conforme já indicado, a burocracia exige profissionalização (qualificação) dos indivíduos e formalização da estrutura burocrática para a realização da dominação. Assim, a obtenção da obediência coletiva, para alcançar os objetivos organizacionais, será exercida por pessoas dotadas de conhecimento, competência técnica e qualificação para exercer a dominação racional-legal.

Isso significa dizer que a dominação é exercida a partir da organização de um quadro administrativo e de um aparato administrativo racionalmente definidos, visando exercer o poder institucional por meio da relação de mando-obediência. Nessa orientação, o conhecimento profissional, fundamentado no arcabouço formal-legal, expressa, consciente ou inconscientemente, uma racionalidade funcional (instrumental).

No entanto, para Weber (2015, p. 147), a racionalidade funcional e/ou instrumental é alcançada quando a base de criação do arcabouço formal-legal (regras, regimentos e regulamentos) fundamenta-se no conhecimento científico. Sob esse ponto de vista, hierarquicamente, o conhecimento deve orientar o desenvolvimento do trabalho técnico, perpassando todo o comportamento profissional e, dessa forma, assegurar a funcionalidade da organização/instituição para atingir os objetivos estabelecidos. A racionalidade funcional tem como finalidade a eficiência, pois o conhecimento científico é real e objetivo, dotado de legalidade teórico-prática, uma vez que é proveniente de métodos e técnicas racionais.

Ainda, sobre a relevância do conhecimento científico, Weber (2015, p. 5) defende a visão racional do mundo através de conceitos cada vez mais precisos e abstratos, desenvolvidos a partir da ciência moderna. Nessa perspectiva, o conhecimento científico, obrigatoriamente, opõe-se à religião e aos valores metafísicos ou tradicionais, contribuindo para desmistificar o próprio mundo.

Contudo, Weber propunha uma “neutralidade axiológica” da ciência. Conforme assevera o sociólogo alemão, "a ciência deve preocupar-se somente com a racionalidade dos meios para atingir a finalidade, independente da racionalidade que orienta a finalidade" dos objetivos estabelecidos (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 51). Em outras palavras, a ciência deve ocupar-se do desenvolvimento de métodos e técnicas que contribuam para o aperfeiçoamento dos meios para alcançar as finalidades.

Todavia, nos pressupostos defendidos por Weber, isso não significa que ele tenha ignorado a existência de uma racionalidade que subsidia os valores que definem os fins, ou melhor dizendo, a razão que orienta a finalidade dos objetivos. Mas que sua preocupação, ao abordar a burocracia, vincula-se à racionalidade instrumental, para qualquer que seja o fim estabelecido. A legitimidade e racionalidade dos fins não compõem as preocupações axiológicas weberianas. E isso se deve ao seu posicionamento “sobre o juízo de valor da ciência”, ou seja, como ele compreendia o papel do conhecimento científico nas sociedades modernas.

Sob essa ótica, Weber faz a opção de tratar da análise sobre os meios utilizados para atingir fins determinados e, nesse ínterim, identifica a razão e a técnica como elementos primordiais na condução dos processos para atingir os objetivos. Tragtenberg (1992, p. 115-116), no estudo sobre a burocracia e ideologia, esclarece

que a “a técnica é a mais perfeita expressão da razão, e a razão é a técnica do comportamento da razão”. E a partir de tal constatação, é que Weber, então, só trabalha com a dimensão instrumental da razão. Para o autor, fica evidente que o pensador alemão trabalhou somente com a dimensão técnica da razão, isto é, com o arcabouço racional-legal fundado em bases unicamente instrumentais. Portanto, firma a racionalidade somente sobre “o como fazer”, “quais os meios mais eficientes” e "como utilizar o conhecimento científico" para alcançar os fins objetivados.

Fato esse que atribui à racionalidade weberiana uma perspectiva puramente instrumental. Isso porque considera a razão somente na busca de meios e adequação destes para atingir objetivos. Assim, desconsidera a dimensão ético-política da razão e dos fins que se objetiva alcançar. Em síntese, a problemática da racionalidade em Weber, é que seu arcabouço teórico-prático não aborda a importância da compreensão racional dos fins e valores definidos.

> Weber, então, ao tratar da ação racional referente a fins, não a define adequadamente, pois na verdade não discute a racionalidade dos fins, apenas refere-se à racionalidade instrumental (a definição do melhor caminho e os melhores instrumentos para atingir determinados objetivos). Por outro lado, a ação racional referente a valores seria a ação voltada para a definição dos objetivos e finalidades ético-políticas de uma ação, sem levar em consideração, também, a racionalidade dos objetivos definidos (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 55).

Na conceituação da racionalidade burocrática, desconsidera a ação racional que define os valores que orientam os objetivos e finalidades da ação. Portanto, não pontua a relevância da razão na definição dos objetivos e finalidades ético-políticas da ação que será realizada. Considerando que a racionalidade dos objetivos e finalidades ético-políticas da ação relaciona-se a visão de mundo, a consciência do tipo de sociedade que se busca construir e a compreensão sobre quais interesses se objetivam atender. Observa-se que, ao se isentar da problematização da dimensão ético-política da razão, Weber instrumentaliza a racionalidade burocrática, atribuindo uma perspectiva funcional e utilitarista à dominação racional-legal.

A racionalidade weberiana é instrumental, pois racionalmente sustenta-se apenas na dimensão técnico-operacional da razão, que consiste no emprego econômico dos recursos e na adequação dos meios para alcançar os fins visados. E, sob esse referencial, a racionalidade burocrática firma-se na utilização do conhecimento (pensamento e raciocínio) para manipular os recursos necessários para atingir fins determinados.

Complementando essa caracterização, a burocracia qualifica-se como um sistema racional em que a divisão de trabalho é organizada racionalmente com vista a alcançar fins. Dessa forma, a ação racional burocrática, isto é, a racionalidade que orienta o processo racional-legal, afirma-se na coerência (eficiência) da relação de meios e fins visados. E os fins visados, neste caso, é a organização do processo de trabalho para possibilitar a produção da mais-valia e, em termos ideológicos, possibilitar legalmente a reprodução das relações sociais capitalistas.

Portanto, a burocracia não é uma estrutura de poder racional-legal neutra, não apresenta uma pretensa racionalidade isenta de vinculação com finalidades ético-políticas, como afirma o sociólogo alemão. Os pressupostos estruturais da racionalidade burocrática, socialmente legitimados, constituem-se como um recurso determinante para materializar a finalidade capitalista de ratificar a exploração do trabalho e garantir a dominação de classe nas diferentes esferas da vida social.

A partir dessa interpretação, observa-se que a conceituação de burocracia defendida por Weber, mesmo apresentado um conceito “estreito” de dominação, é útil e funcional aos interesses do capital. Segundo Souza Filho e Gurgel (2016, p. 52), ao evidenciar somente a dimensão instrumental da racionalidade burocrática, esse procedimento:

> Faz com que Weber omita a finalidade que orienta e fundamenta a burocracia. A burocracia não é uma estrutura administrativa que materializa uma dominação a partir de uma lógica racional instrumental abstrata, ou seja, sem vinculação a uma determinada finalidade. A burocracia, diferentemente do que postula Weber, é uma ordem administrativa que se constitui na sociabilidade capitalista e é funcional a ela.

Os autores esclarecem que o método de análise utilizado por Weber, não explica a burocracia a partir da perspectiva crítica. Por esse motivo a perspectiva weberiana não evidencia a verdadeira finalidade a que se destina a burocracia, pois, enquanto ordem administrativa fundante do processo de produção e reprodução social, contribui diretamente para a efetivação da sociedade moderna e capitalista. Essa constatação fica implícita na reflexão weberiana sobre a relação entre burocracia e capitalismo. E, nesse sentido, os autores reiteram que, na perspectiva weberiana, a finalidade da burocracia no capitalismo “[...] não fica explícita, mas ao desvelar as conexões entre capitalismo e burocracia, entendemos que Weber, de alguma forma, explícita os fins a que serve a burocracia [...]”.

Com a consolidação do sistema capitalista, as relações sociais passaram a ser estruturadas sobre as relações de poder típicas do capital. E, considerando que as organizações sociais são instâncias de reprodução da ordem societária vigente, a burocracia apresenta mecanismos técnico-racionais que possibilitam o alicerçamento das relações de poder tipicamente capitalistas, em todas as esferas da vida humana. Isso porque, conforme já afirmado anteriormente, a burocracia nas sociedades modernas institui padrões, leis, normas, regulamentos e práticas que corroboram com o controle, a manutenção e a reprodução das relações de poder impostas pela estrutura social do capitalismo.

E é a partir da regulação e legitimação das relações de poder que são estruturadas as instituições, sejam elas empresas capitalistas, organizações da sociedade civil, do Estado ou suas autarquias. As instituições e organizações sociais, enquanto instrumentos de reprodução da ordem social dominante, constituem-se como mecanismos de regulação das relações sociais e das atividades estabelecidas pelos diversos grupos que compõem a sociedade. Nesses termos, a burocracia, em função da racionalidade impressa no aparato e quadro administrativo, é fundamental para a estruturação e a manutenção da dominação de classe no capitalismo.

> Dessa forma, podemos indicar que a descrição werberiana da burocracia faz parte, enquanto aparência da dinâmica concreta da racionalidade instrumental estruturada, formal e legalmente operada pela administração capitalista. Pois, na verdade, como já sinalizado, a aparente neutralidade desses traços indica sua dinâmica contraditória. Assim como para simular a "universalidade ", o Estado tem que atender, determinados interesses das classes subalternas, a burocracia, para se apresentar enquanto ordem administrativa neutra, deve também atender certas necessidades e demandas dos dominados/explorados. A forma concreta de a burocracia, enquanto materialização da dominação de classe, garantir a produção e reprodução da ordem do capital contraditoriamente, atendendo determinados interesses da classe dominada/explorada, realiza-se através da racionalidade instrumental estruturada, formal e legalmente. Essa racionalidade expressa-se nos traços da estrutura organizacional e do quadro administrativo da burocracia (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 54-55, grifos dos autores).

A racionalidade instrumental expressa pela burocracia é abstrata, não considera inteiramente as particularidades das relações sociais capitalistas, pois concentra-se no plano do ideal e não do real, onde se dão as relações sociais. Por conseguinte, é funcional aos interesses da sociedade burguesa, que tem como finalidade estruturar estratégias legais que permitam exercer o controle sobre a classe trabalhadora. Perpetrando, assim, a dominação de classe sobre o aparato racional-

legal, sem enfrentar grandes resistências por parte dos dominados, a classe trabalhadora.

Historicamente, a estruturação dos mecanismos formais-legais sobre um aparato e quadro administrativo, viabiliza o desenvolvimento da organização burocrática e da administração burocrática. Estas se constituem como a materialização do fenômeno burocrático nas diferentes esferas da vida social. Como elementos constitutivos da burocracia, a organização e a administração têm como objetivo institucionalizar processos permanentes de racionalização do trabalho coletivo, por meio da “dominação racional-legal” nas instituições privadas, públicas e da sociedade civil. Dessa forma, a organização e administração/gestão, na perspectiva burocrática, visam assegurar racionalmente a adequação dos recursos necessários aos fins determinados e, assim, garantir a realização dos objetivos estabelecidos com a máxima eficiência nas instituições públicas, privadas e filantrópicas.

De acordo com Weber (2015, p.146), a estruturação das instituições, sejam elas privadas, empresariais, públicas-estatais e da sociedade civil, é fundamental para o desenvolvimento das sociedades “modernas”. Nessa direção, a organização e a administração na perspectiva burocrática são expressões da racionalidade instrumental socialmente legitimada, por meio da estrutura formal-legal, no cotidiano dos indivíduos e, consequentemente, nas diferentes esferas da vida social. A estrutura burocrática (aparato e quadro administrativo) apresenta-se na forma da organização e administração/gestão burocrática. A partir da reprodução da racionalidade funcional/instrumental, visa o ordenamento da manutenção do poder nas instituições, isto é, manter uma estrutura de poder que viabilize a dominação racional-legal na sociedade em geral.

A seguir serão apresentadas as principais características da estrutura burocrática, por meio dos pressupostos de estruturação da organização e da administração/gestão na perspectiva burocrática.

A organização e administração na perspectiva burocrática

Originalmente, Max Weber não estudou a burocracia como uma organização social (tipo de sistema social) e/ou administração na perspectiva burocrática. O sociólogo alemão estudou a burocracia como um tipo de poder, que institui uma forma

específica de dominação: a racional-legal. Essa forma de dominação é característica das sociedades modernas, pois estas estruturam-se sobre a racionalidade formal-legal. No entanto, a racionalidade que postulava uma neutralidade da razão técnica, mostrou-se útil e funcional à consolidação do capitalismo, enquanto sistema de produção e reprodução social.

Diante dessa constatação, para apresentar a caracterização da organização e administração na perspectiva burocrática, recorrer-se-á a autores da Administração e do Serviço Social. Objetiva-se, assim, demonstrar a conceituação funcional e operacional da burocracia enquanto organização e perspectiva de gestão no cotidiano, apresentando-as como expressão material da racionalidade burocrática na vida das pessoas.

As influências da sociologia weberiana nas ciências humanas e sociais, principalmente no que se refere à conceituação da burocracia, desdobraram-se em fundamentos teóricos e estudos sobre a relevância do fenômeno burocrático na contemporaneidade. Nessa direção, a teoria apresentada por Weber é a que mais têm influenciado o estudo científico da burocracia, especialmente no campo da Sociologia e Administração.

Motta e Bresser-Pereira (2004, p. xii), no estudo da burocracia, afirmam que:

> Através da história, a burocracia modifica-se, sem perder algumas características essenciais. Seja como grupo social, seja como forma de organização social, a burocracia é sempre um sistema de dominação ou poder autoritário, hierárquico, que reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo.

Para os autores, a burocracia é um fenômeno complexo que se manifesta em diferentes formas e instâncias de poder. Historicamente, o fenômeno burocrático apresenta-se como organização social, tipo de poder e dominação, grupo e classe social dominante e, independentemente da forma como se materializa, sempre exercerá o monopólio sobre a racionalidade e o conhecimento técnico-administrativo.

As concepções weberianas sobre o fenômeno burocrático subsidiaram o desenvolvimento, por exemplo, da Teoria da Burocracia e do Estruturalismo como perspectivas das teorias administrativas na Administração. Conforme apresentado na seção 1.3, a Ciência da Administração concebe-se as organizações sociais como sistemas sociais e, portanto, demandam a administração para assegurar a adequação dos recursos aos fins estabelecidos e para alcançar os objetivos institucionais.

No âmbito da Ciência da Administração, a burocracia é concebida como perspectiva administrativa e como organização burocrática, isto é, compreendida como estratégia de administração que visa diretamente o aumento da produtividade, por meio da racionalização legal dos processos de trabalho, para alcançar eficiência organizacional. No segundo caso, compreende-se que uma organização burocrática é um sistema social racional, no qual a divisão do trabalho é racionalmente organizada para atingir os fins organizacionais.

Como visto, a burocracia também consiste em um modelo de organização eficiente, cuja estrutura funcional e legal é capaz de racionalizar meios e fins, na realização dos objetivos estabelecidos. Portanto, a burocracia constitui-se como uma organização burocrática, em outras palavras, uma organização eficiente que estabelece mecanismos burocráticos capazes de articular racionalmente meios e fins para garantir o alcance das metas da organização social, por meio da eficiência organizacional.

Conforme definido por Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 33):

> A eficiência é uma forma específica de racionalidade, na qual a coerência dos meios em relação com os fins visados se traduz no emprego de um mínimo de esforços (meios) para obtenção de um máximo de resultados (fins). Dessa forma, tanto poderíamos dizer que a burocracia é um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada, como afirmar que é o sistema social que se administra segundo critérios de eficiência. O fato de ser eficiente é, portanto, condição para que o sistema social seja considerado uma burocracia. E é exatamente essa maior eficiência das burocracias a primeira e mais importante causa de sua multiplicação.

A organização burocrática apresenta uma estrutura puramente técnica, capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência. É considerada uma estrutura racional e formal, capaz de exercer o controle imperativo sobre um grande número de pessoas organizadas, por meio da legalização da organização funcional e das rotinas administrativas nas organizações formais. Com vistas a assegurar o controle sobre toda a estrutura organizacional, estabelece normas, regras, procedimentos impessoais e formais, para garantir a realização dos objetivos da organização. Para tanto, como em toda burocracia, é preciso racionalidade na realização dos meios e fins organizacionais.

Dessa forma, as organizações burocráticas são organizações concebidas como instâncias de poder, estruturadas e legitimadas pela autoridade racional-legal, que, por meio de mecanismos burocráticos, organizam e controlam a divisão do

trabalho de acordo com os interesses da organização. Portanto, podem ser definidas como “[...] sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os fins [...]” (Motta; Bresser-Pereira, 2004, p. 8).

Por esse motivo, as organizações burocráticas são consideradas as mais formais, racionais e eficientes identificadas nos agrupamentos humanos formalizados. Assim, todo sistema social organizado e administrado de acordo com critérios racionais e centralizado em um nível de poder hierárquico, que direciona os objetivos organizacionais, é uma organização burocrática. O que significa dizer que, quanto mais um sistema social é organizado, mais ele se identifica com o modelo ideal de organização burocrática. Portanto, pode-se definir que sistema social é ou não uma organização burocrática, à medida em que é burocraticamente organizado.

A organização burocrática é considerada o tipo ideal de organização, pois se estabelece como um sistema social em que estão presentes todos os elementos constituintes de qualquer burocracia, tais como: sistemas sociais hierárquicos, centralizados, formais e impessoais, dirigidos por profissionais especializados, contratados por sua capacidade técnica e que tendem a controlá-la conforme previsto pelo princípio básico da burocracia: a racionalização entre meios e fins. Assim sendo, a burocracia estruturada como organização social é aquela que exerce uma parte considerável de poder e consegue mantê-lo por meio da autoridade racional-legal.

Nas Palavras de Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 33), a organização burocrática caracteriza-se por ser um sistema formal e impessoal, dirigido por administradores profissionais. Ainda, segundo os autores, as vantagens da estruturação de uma organização burocrática podem ser resumidas a apenas uma: a previsibilidade do comportamento dos membros individuais e dos grupos que compõem a organização. Essa previsibilidade é estabelecida pelas normas, regras e pelos procedimentos formalizados na organização burocrática. Isso porque o comportamento humano é imprevisível, mas considera-se que os mecanismos burocráticos são capazes de padronizá-los. Desse modo, os mecanismos burocráticos são indispensáveis para garantir a dominação do conjunto de trabalhadores que compõem o sistema social, viabilizando, sem grandes resistências, a organização do trabalho coletivo no âmbito organizacional.

A organização do trabalho coletivo, como mencionado anteriormente, realiza-se por meio da divisão do trabalho. Nessa lógica, ocorre a racionalização do trabalho coletivo em consonância com a racionalidade burocrática, que busca, de forma técnica e instrumental, garantir a eficiência de acordo com os interesses institucionais.

Considera-se, portanto, que o sistema social burocrático é aquele cujo caráter formal viabiliza maior previsibilidade do comportamento dos seus membros. A previsibilidade é indispensável para garantir o controle e a dominação do processo de trabalho, ensejando a racionalização burocrática na divisão do trabalho em todos os níveis e esferas organizacionais. Fato esse que torna a organização burocrática útil ao capitalismo, especialmente a partir da Revolução Industrial, quando se tem a consolidação da empresa capitalista e do Estado burguês.

Nesses termos, para Motta e Bresser-Pereira (2004, p. XVII):

> Todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. Haverá organizações burocráticas mais flexíveis ou mais rígidas, mais formalizadas ou menos, mais ou menos autoritárias. Mas todas serão organizações burocráticas, desde que o sentido básico do processo decisório seja de cima para baixo.

De modo geral, as organizações burocráticas são organizações cuja estrutura funcional fundamenta-se na burocracia, enquanto meio racional de controle e racionalização do trabalho nos “modernos sistemas sociais" (privadas e estatais). Como já observado, esses sistemas sociais (organizações burocráticas) gradativamente se fortaleceram e se expandiram. Com o desenvolvimento industrial e a consolidação do capitalismo como sistema de produção e reprodução das relações sociais, tornaram-se dominantes na sociedade.

As organizações são agrupamentos sociais presentes em todas as esferas da vida humana. Elas apresentam-se em diferentes níveis de complexidade, são estruturadas sobre diferentes objetivos ou interesses e, na medida em que são consideradas instâncias que possibilitam o desenvolvimento e a modernização da sociedade, também se constituem como mecanismos de produção e reprodução da ordem vigente. Por legitimar o poder e a dominação vigentes, nas esferas de produção e reprodução, apresentam estruturas sociais e socioeconômicas idênticas ao sistema social no qual estão inseridas.

Nessa direção, Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 221) ressaltam que “[...] em qualquer esfera na qual se desenvolvem, as organizações burocráticas têm como

principal função a reprodução do conjunto de relações sociais determinadas pelo sistema econômico dominante [...]". Igualmente, no capitalismo, no âmbito da produção, a organização burocrática tem papel estratégico e fundamental na organização da produção social, garantindo a produção dos lucros e, ao mesmo tempo, a estruturação de mecanismos que asseguram a dominação de classe. Já no âmbito da reprodução social, o Estado é uma grande organização burocrática e tem o poder de legislar e tributar para atender interesses coletivos". Contudo, se constitui como instância de legitimação da dominação racional-legal, isto é, é uma instância burocrática de legitimação da produção e da reprodução da ordem capitalista.

São as características da estrutura formal-legal que tornam a organização burocrática um tipo de sistema social, com propriedades estruturais e funcionais, cuja racionalidade tem como base responder às demandas organizacionais e administrativas exigidas na expansão das sociedades modernas. Sob esse contexto, a burocracia visa responder a atividades e tarefas que cresceram quantitativamente e se intensificaram qualitativamente, a partir do desenvolvimento racional do capitalismo.

Porém, como apontam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 5), "[...] não existe organização sem administração, e a recíproca é quase totalmente verdadeira, já que é precipuamente dentro das organizações que a administração é exercida [...]". Logo, pode-se entender que a organização burocrática também consiste em uma estratégia administrativa, ou, formalmente, traduz-se em uma perspectiva de administração e, em termos mais atuais, em uma forma de gestão.

Assim, conforme condicionado pela racionalidade formal-legal, a administração e/ou gestão na perspectiva burocrática, no âmbito das organizações, tem o papel de exercer a dominação de forma racional. Ancorada em parâmetros formais e legais, tem como finalidade assegurar a legitimidade dos interesses institucionais por meio de um processo administrativo instituído para garantir a dominação. Essa definição remete à constituição de uma forma racional de administração, necessária para obter a obediência de um grupo de pessoas e o controle sobre o processo de trabalho nas organizações públicas, privadas e da sociedade civil.

Enquanto perspectiva de administração, a burocracia apresenta-se como modelo de racionalidade administrativa, cuja finalidade é assegurar o processo de

racionalização entre os recursos (materiais, humanos[62] e tecnológicos) e objetivos estabelecidos pela organização. Portanto, tem como propósito assegurar a eficiência organizacional nas esferas da produção e reprodução social. Com tais finalidades, observa-se que a administração burocrática é a perspectiva administrativa dominante na sociedade capitalista moderna, pois exerce forte influência no cotidiano das pessoas, empresas privadas e órgãos públicos.

Com o desenvolvimento do capitalismo industrial, as organizações burocráticas desenvolveram uma forma específica de administração. Estabelecendo uma perspectiva de gestão que visa garantir a racionalidade formal-legal em toda a estrutura organizacional.

> No processo de desenvolvimento capitalista, à medida que cresciam as empresas, a classe capitalista verificou que uma condição essencial para a continuidade desse crescimento e, portanto, para manutenção do próprio processo de acumulação de capital era a estruturação de empresas na forma de organizações burocráticas. Definiu-se uma estratégia de administração baseada em organizações burocráticas. Através dessa estratégia, a classe capitalista defendia-se contra maior tendência ao declínio secular da taxa de lucro ao alcançar maior produtividade, não apenas da mão-de-obra, mas também do capital. Por outro lado, essa estratégia inseria-se no processo histórico de luta de classes, garantido para os empresários a disciplina e a cooperação dos trabalhadores (Motta; Bresser-Pereira, 2004, p. XV).

Tornou-se necessária estruturar uma gestão racional capaz de apreender todas as variáveis da organização, bem como o comportamento dos membros que dela participam, prevendo possíveis disfunções (alterações no processo de trabalho) no funcionamento da organização burocrática. Dada a sua eficiência, esse modelo, que originalmente se desenvolveu na unidade de produção capitalista, é aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana, como nas empresas, nas associações e nas organizações estatais e paraestatais.

> Com o crescimento das empresas, torna-se impossível administrá-las eficientemente, a não ser através da introdução do sistema burocrático. O verdadeiro, ou mesmo o pequeno industrial, pode controlar informalmente seus subordinados, mas em uma empresa com milhares ou mesmo centenas de empregados, a única forma de controlar a atividade de cada um deles é enquadrá-los dentro de uma organização burocrática. É fácil observar que, quanto maior a empresa, mais tende a burocratizar-se, à medida que o controle por supervisão direta do proprietário sobre a maioria dos subordinado vai-se tornando inviável, conforme as relações pessoais entre os indivíduos vão sendo sobrepujadas pelas relações funcionais, à medida que sobrevivência da organização começa a depender da contratação de

[62] Aqui, é citado o ser humano como recurso, pois essa é a compreensão da administração burocrática, o ser humano como recurso e não como finalidade da ação administrativa, mas como meio para a organização alcançar os fins estabelecidos.

> administradores e técnicos profissionais competentes, dada a crescente complexidade das tarefas administrativas e tecnológicas, mais tende ela burocratizar (Motta; Bresser-Pereira, 2004, p. 37).

As organizações estruturam-se para atender aos interesses de indivíduos ou de grupos sociais. Essencialmente, são esses interesses que indicam a direção e/ou as finalidades da organização, entretanto é preciso que haja profissionais específicos para atender tais necessidades. Assim, sempre há a legitimação de uma pessoa ou grupo de pessoas cujo papel consiste em desempenhar a tarefa de coordenar e de administrar os objetivos das organizações.

Essas pessoas e/ou grupos de pessoas são os portadores da autoridade-legal, ou seja, os administradores, gerentes e dirigentes que detêm o poder racional-legal e exercem, com legitimidade, a dominação formal-legal para controlar o processo de trabalho e realizar os objetivos institucionais. Contudo, esse processo não pode ocorrer à revelia, é preciso fundamentar-se nos princípios básicos da burocracia: formalização, impessoalidade na condução dos processos formais, comunicação e regulamentação da relação entre o indivíduo e a atividade na organização racional.

É a partir do caráter formal, impessoal e profissional que a racionalidade formal-legal garantirá a eficiência dos processos de trabalho da organização, com o mínimo de esforços e custos. Nessa lógica, promove a realização dos objetivos estabelecidos, administrando a divisão do trabalho no interior da organização, racionalizando as relações profissionais e hierarquizando os níveis de autoridade.

Chiavenato (1999, p. 288, grifos do autor), ressalta as vantagens da administração na perspectiva burocrática, pois esta funda-se na:

> 1. *Racionalidade*, em relação ao alcance dos objetivos da organização;
> 2. *Precisão* na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres;
> 3. *Rapidez* nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos;
> 4. *Univocidade de interpretação* garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la;
> 5. *Uniformidade de rotinas e procedimentos* que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito;
> 6. *Continuidade da organização* através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção de escolha se baseiam na capacidade e na competência técnica;
> 7. *Redução da fricção entre as pessoas*, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre a responsabilidade e as dos outros;

8. *Constância*, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;
9. *Subordinação* dos mais novos aos mais antigos de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível mais baixo;
10. *Confiabilidade*, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são presáveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais como o amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal;
11. *Existem benefícios sob o prisma das pessoas* na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas em seus campos particulares, podendo encarreirar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

A partir desses pressupostos, a administração na perspectiva burocrática, buscará meios racionais e legais, de acordo com os objetivos e características institucionais, para promover o pleno funcionamento da organização. Isso porque a burocracia, enquanto estratégia de administração, consiste no processo de gestão dos objetivos organizacionais com base na racionalidade técnica e instrumental. Nessa condição, atuará para assegurar a adequação dos meios aos fins determinados, sempre com a finalidade de garantir a máxima eficiência na realização dos objetivos das organizações.

Entretanto, é preciso ressaltar que a administração na perspectiva burocrática, ocorre no âmbito das organizações e em uma sociedade muito específica, a capitalista. Portanto, tende a promover processos administrativos que viabilizem as finalidades do capital, a produção e acumulação da riqueza socialmente produzida. Apoiado em Weber, Souza Filho (2013, p. 60) assevera que a burocracia não é apenas um dos modelos de administração existentes no capitalismo, mas sim a administração do capitalismo, que se organiza sob diferentes formas para garantir a dominação de classe.

E, com o crescimento e a expansão das organizações e complexificação das tarefas administrativas e tecnológicas, a tendência é burocratizar ainda mais as atividades de gestão e as atribuições profissionais, nos diferentes níveis da organização. Nesse sentido, ocorre que, com o avanço da atividade administrativa burocrática tem-se um maior grau de burocratização dos processos de trabalho no interior das instituições capitalistas. A gestão das organizações é racionalizada através de métodos administrativos puramente burocráticos e, nesse processo de racionalização, é a administração que racionaliza e organiza os sistemas sociais,

transformando-os em burocracias. Dessa forma, a administração burocrática abrange toda a estrutura dos sistemas sociais de que participa e, como resultado, chega a todas as esferas da vida humana, exercendo também a dominação de classe.

A administração e a organização burocráticas são, portanto, dois fenômenos sociais e econômicos emergentes do processo histórico de racionalização das relações sociais. Estruturam-se como atividades iminentemente humanas e ocupam espaço central na regulação das relações sociais vigentes. Presentes nas diversas esferas da vida social, como estratégias de organização e estruturação das atividades coletivas, caminham paralelas e entrelaçadas, estabelecendo uma relação de dependência e interdependência. Metodologicamente, ambas têm como objetivo assegurar a vigência e a definição do processo racional-legal na realização dos objetivos, especialmente os privados/particulares na sociedade capitalista.

A burocracia é um fenômeno antigo, presente já nas sociedades pré-capitalistas, mas somente com o desenvolvimento do capitalismo industrial foi institucionalizada como prática racional nas organizações produtivas do capital e nas organizações estatais. Estabelecida como meio e estratégia de racionalização dos processos e das relações de trabalho, estrutura um sistema de poder fundamentado na dominação racional-legal, legitimando o poder autoritário e hierárquico alicerçado no direito, na jurisdição e na legislação, os quais irão garantir o controle do trabalho coletivo e a produção dos lucros na sociedade do capital.

A organização e administração na perspectiva burocrática manifestam-se com a emergência do capitalismo, portanto, têm vinculação orgânica com a classe dominante. Estruturam-se sobre aparatos racionais-legais e métodos técnico-científicos, firmados somente na dimensão instrumental, cujas finalidades fundam-se na relação funcional entre meios e recursos, a partir da legitimação da autoridade vinculada à dominação de classe no capitalismo.

Constata-se que, organicamente, a burocracia expressa-se como organização social (sistema social) e administração capitalista, que, como já dito, baseia-se na dominação racional-instrumental. Estruturadas formalmente, viabilizam o controle do trabalho coletivo e a produção e apropriação privada da riqueza socialmente produzida, o que possibilita a dominação e, consequentemente, a manutenção da ordem social vigente.

A estruturação do seu aparato administrativo e do quadro administrativo possibilitará o desenvolvimento da organização burocrática e da administração burocrática. Estas, por sua vez, têm como finalidade primordial garantir a racionalização entre os meios e fins organizacionais, para alcançar os objetivos estabelecidos, garantindo a máxima eficiência da organização.

No entanto, sendo uma organização e administração tipicamente capitalista, reproduz um modo de dominação que vai além da relação mando-obediência legitimada pela autoridade racional-legal. Pois, em qualquer esfera na qual se desenvolva, a burocracia tem como principal finalidade a reprodução do conjunto de relações sociais específicas do sistema econômico dominante. Dessa forma, garante os mecanismos estruturais e de controle da produção e reprodução das relações sociais capitalistas, exercendo papel fundamental nas relações de dominação próprias do capitalismo. Afirmando a dominação de classe, ou seja, a dominação do capital sobre o trabalho, uma vez que a burocracia, enquanto grupo social e classe social estratificada, se apropria dos meios de produção e institui mecanismos e estratégias administrativas, para manter o controle (poder) sobre as relações de produção.

Considerações acerca das possibilidades e limites da burocracia

Compreender a estruturação do fenômeno burocrático no capitalismo, no qual se materializa a configuração do Estado moderno, é imprescindível para a apreensão da burocracia no cotidiano das organizações. Isso porque a burocracia constitui-se como fenômeno imprescindível para a organização racional da sociedade capitalista. Portanto, é determinante para a estruturação e o desenvolvimento das organizações modernas, no âmbito privado, público e da sociedade civil.

Na atualidade, de forma geral, a vida das pessoas é regulada e/ou mediada por instituições e/ou organizações sociais. Assim sendo, é possível afirmar que todas as dimensões da vida social no capitalismo são legitimadas por instâncias burocráticas, que estruturam e organizam as relações sociais na sociedade. Embora as diretrizes das relações sociais sejam estabelecidas pelo capitalismo, cabe à burocracia a estruturação e organização do aparato legal-institucional que permite o reconhecimento legal e racionalização das relações sociais capitalistas, nas diferentes esferas da vida social.

Teixeira e Frederico (2010, p. 204, grifos do autor) argumentam que:

> A submissão de todos à burocracia explica-se pela superioridade desta forma de organização – que se baseia em critérios técnicos e científicos – em relação às demais. As formas antigas são superadas pela racionalização/burocratização que aplica o conhecimento científico e a técnica no processo de trabalho. A eficácia e a impessoalidade da dominação se sobrepõem aos paralisantes impasses das organizações democráticas e, assim espraia-se por toda a sociedade, impondo sua lógica formal, suas razões "neutras" apoiadas em argumentos científicos e técnicos, aos partidos, associações voluntárias, sindicatos etc. Todos se veem na obrigação de racionalizar burocraticamente de "*modus operandi".* E não há saída, pois as manifestações de resistência contra a burocracia, ao exigir desta "transparência" e critérios precisos, acabam por enquadrar-se em sua própria lógica, servindo apenas para aperfeiçoar essa forma inevitável e insuperável de dominação.

Segundo os autores, a burocracia é um fenômeno consolidado, visto que os elementos principais de sua constituição, mesmo quando questionados, contribuem para sua manutenção e perpetuação. Afirmam que, por mais que haja manifestações contrárias à ordem burocrática, ela se faz necessária na racionalização das relações sociais em sociedade, pois é por meio das instâncias burocráticas que se edificam os mecanismos que permitem, de certa forma, questionar o aparato institucional e social das burocracias. Portanto, ao se negar ou cobrar transparência das relações e ações burocráticas, é necessário instituir, regular e tornar legal novas formas de formalização, racionalização e legitimação das relações em sociedade, e tais exigências perpassam diretrizes institucionalizadas pelo ordenamento burocrático.

Sob essa perspectiva, observa-se que negar a burocracia, ou almejar sua superação, demanda a utilização de seus principais elementos para questioná-la e superá-la. Nesses termos, até mesmo para propor uma nova forma de organização social, que não seja pautada na dominação de classe, exige a estruturação racional e legal de um aparato estrutural e superestrutural, ou seja, é necessário legitimar elementos típicos da burocracia. Nesse contexto, compreende-se que a burocracia não reproduziria relações de poder e dominação, mas uma racionalidade burocrática com finalidades democráticas e emancipadoras. Portanto, em um cenário de negação ou afirmação da burocracia, é preciso entender o fenômeno burocrático como forma de regulação racional da vida em sociedade.

Cabe destacar que Weber (2004, p. 223-224), ao analisar a racionalidade da burocracia, não o faz apenas afirmando-a como adequada somente para a sociedade capitalista. O sociólogo alemão também aponta que, devido à presunção de disciplina, organização, obediência às regras e à impessoalidade da estrutura burocrática,

verifica-se a possibilidade de a burocracia se colocar à disposição de diferentes interesses de dominação, inclusive os socialistas.

Caracterizar a burocracia a partir de sua impessoalidade, fundada ou não no tipo-ideal proposto Weber, a afirma como forma de dominação (racionalização ou regulação) legítima, que supõe uma lógica racional e eficiente de gestão e organização nas sociedades mais complexas. Portanto, quem toma decisões as faz em nome de regras gerais e da legitimação da autoridade que lhe é atribuída. Nesse sentido, é preciso compreender que o fenômeno é real, está presente nas diferentes esferas da vida social, e exerce demasiado controle sobre os indivíduos sociais. Assim, conclui-se que, devido a sua complexidade, não é tão simples superá-la.

Embora Weber (2004) tenha considerado a burocracia como a mais eficiente forma de organização criada pelo ser humano, ele destacou que a busca pela eficiência resultou na crescente burocratização do mundo moderno e das relações sociais contemporâneas. Esse processo de burocratização se apresenta como uma enorme ameaça à liberdade individual e às instituições democráticas das sociedades ocidentais. Pois, em um sentido mais amplo, a burocratização refere-se também às formas de agir e de pensar, individualmente ou coletivamente, que não ocorrem somente no âmbito organizacional, mas permeiam toda a vida social, estabelecendo normatização e padronização das relações humanas.

No entanto, a necessidade de superar a forma de organização burocrática vigente, não significa ignorar ou descartar a importância da especialização, impessoalidade e do conhecimento para as questões da gestão/administração da sociedade. Para tanto, é preciso questionar a sua vinculação com relações sociais capitalistas, evidenciando que a racionalidade instrumental viabiliza a legitimação de finalidades cujos valores sobrepõem os interesses particulares aos coletivos. Dessa forma, prevalecem os interesses privados e particularistas da classe dominante.

Nessa perspectiva, é indispensável que, junto à racionalidade funcional (instrumental) própria da burocracia, se evidenciem (ou questionem) os valores ético-políticos do fenômeno burocrático. Em termos mais claros, é preciso imprimir na racionalidade burocrática uma perspectiva crítica, associando-a às finalidades cujos fins sejam interesses coletivos e universais. Portanto vinculando-a à luta por uma sociedade uma sociedade mais justa e igualitária.

Conforme expressa Souza Filho e Gurgel (2016, p. 51):

> A razão, portanto, na concepção materialista dialética [...] não se restringe à sua dimensão instrumental; incide, também, sobre a finalidade a ser atingida. A finalidade, assim, deve perpassar pelo crivo da razão, que nesse caso, se filia à concepção emancipatória, a qual, inclusive, fundamenta o código de ética dos assistentes sociais e o projeto ético-político predominante na profissão (finalidade pautada na liberdade, a partir da expansão e aprofundamento dos direitos sociais.

Essencialmente, a burocracia tem um caráter contraditório na medida em que uma de suas funções é atender a demandas das classes subalternizadas. É por meio da burocracia estatal que a classe trabalhadora, através de sua luta, conseguiu a legitimação de direitos importantes. Portanto, compreender a relação entre a racionalidade formal-legal e o atendimento de demandas das classes dominadas, exige a compreensão do papel do Estado nesse processo, bem como ocorreu e, ainda, ocorre a organização do poder público a partir da estrutura burocrática.

Nessa perspectiva, é necessário compreender como se materializa a estrutura burocrática do aparelho estatal e, ainda, como esse processo ratifica os interesses do capital e abre concessões à classe trabalhadora. Com a consolidação do Estado moderno, a esfera estatal lança mão de estratégias para assegurar a acomodação de interesses contrapostos e garantir a dominação de classe. Dentre as estratégias consta o atendimento de necessidades das camadas subalternizadas através da institucionalização de práticas e ações que, mesmo de forma limitada, são determinantes para a subsistência da classe dependente do trabalho. A legitimação do Estado enquanto instância institucional de “regulação” das relações alicerça-se sobre a estrutura burocrática, enquanto perspectiva de administração da gestão estatal que, embora seja expressão da dominação de classe, apresenta-se como estrutura e ordem administrativa, que viabiliza a incorporação de demandas da classe trabalhadora, no processo de gestão da sociedade capitalista.

Considerando a importância da burocracia na sociedade, na próxima seção será abordado a função, as características e finalidades da burocracia no Estado.

2.3 A gestão do Estado capitalista

Essa etapa da pesquisa bibliográfica tem por objetivo apresentar uma conceituação sobre a gestão do Estado. Não é possível pensar na organização da sociedade, independentemente do contexto, sem compreender o papel da esfera estatal como agente regulador das relações sociais. Isso porque, resguardando suas

particularidades históricas, o modelo de gestão adotado no Estado impacta na sociedade civil e nas organizações existentes nela. Além disso, a atividade administrativa é que atribui materialidade às ações do Estado, seja no âmbito público, privado ou filantrópico.

O assistente social trabalha em organizações e/ou instituições públicas, privadas e filantrópicas e, portanto, é indispensável a compreensão sobre a relação entre Estado e sociedade civil. A perspectiva de gestão adotada na esfera estatal influencia diretamente o trabalho profissional, fato que pode impor novas requisições ao assistente social, seja pela via dos desafios, limites institucionais ou possibilidades. Ainda, nessa direção, o modelo de gestão adotado no Estatal é que direciona a forma como se dará o atendimento aos usuários do Serviço Social. Independente da área de atuação profissional, são as ações e regulamentações estatais que determinam a forma e a finalidade das políticas sociais.

O Estado, enquanto instituição social, qualifica-se como mediador das relações sociais na sociedade de classes. Enquanto instância voltada para a reprodução social, suas ações voltam-se para a manutenção da hegemonia burguesa, estruturada sobre a exploração do trabalho e dominação de classe. Todavia, é por meio das estratégias estabelecidas para assegurar o controle social e a perpetuação da burguesia como classe dominante, que a classe trabalhadora tem determinadas atendidas.

O Estado influencia o seu funcionamento e no conjunto das relações sociais, perpassando as diferentes esferas que compõem a vida social. Nesse sentido, o desenvolvimento teórico a seguir abordará questões sobre a instituição e a natureza do Estado moderno. Nesse ínterim, abordará também como se dá a relação entre a esfera estatal e a sociedade civil e organizações sociais, como ocorre a estruturação da gestão pública, as finalidades impressas no atendimento de interesses antagônicos e, por fim, as perspectivas de administração predominantes no aparelho estatal.

A constituição e natureza do Estado capitalista

Antes de adentrar na temática da gestão do aparelho público estatal, é pertinente tratar da conceituação teórico-crítica sobre os fundamentos do Estado moderno, mais especificamente, no contexto do desenvolvimento e consolidação da sociedade capitalista.

Para a definição do Estado moderno e da sociedade capitalista destacam-se dois grandes pensadores alemães, Marx e Hegel. Com a configuração das relações de produção do capital, Hegel é o primeiro a oferecer subsídios teóricos-filosóficos para a compreensão da função do Estado moderno na regulação dos interesses emergentes da sociedade civil. Já Marx, a partir da perspectiva crítica-dialética, dedicou-se a dessacralizar a essência do Estado, denunciando a real natureza da esfera estatal e sua importante função na manutenção da estrutura de exploração e dominação na sociedade de classes.

Por dominar a economia e compreender as desigualdades demarcadas pela sociedade capitalista, Hegel foi o primeiro a formular teoricamente a descrição do Estado burguês moderno. Na sua obra clássica, *"Princípios da filosofia do direito*", o pensador alemão apresenta uma interpretação da formação social moderna do Estado e da sociedade civil[63], observando como ambos se organizaram a partir das revoluções burguesas. Historicamente e conceitualmente, Hegel apresenta uma concepção de Estado fundada na descrição do Estado burguês, mas já não considerada como um modelo ideal. Sua apreensão diferencia-se das vigentes à época, pois sua formulação parte do movimento histórico e real do desenvolvimento e da consolidação da sociedade capitalista.

Segundo Souza Filho (2013), independentemente de conceber a sociedade capitalista de forma positiva ou negativa, Hegel considera o modo de produção capitalista anárquico, devasso e irracional sob a lógica da produção e distribuição das mercadorias e da construção do interesse comum e universal. Assim, sua concepção evidencia que a natureza da estrutura econômica do capitalismo impede o estabelecimento de um interesse comum e autêntico no âmbito da sociedade civil.

Ainda para o autor, a concepção hegeliana reconhece, por um lado, que as desigualdades existentes na sociedade, bem como a produção de pobreza e miséria, resultam da satisfação das necessidades por meio da propriedade, a qual considerava a primeira instância de existência da liberdade, aqui entendida como capacidade/direito individual de satisfazer suas carências, por meio do trabalho na sociedade civil. Contudo, por outro lado, também reconhece que na medida em que o

[63] Hegel, do ponto de vista teórico, é o primeiro a estabelecer o conceito de sociedade civil como instância distinta e separada do Estado político, entendido como uma instituição de regulação e mediação de interesses particulares divergentes. Portanto, a sociedade civil coexiste com a esfera estatal, não substituindo o Estado de natureza.

Bem[64], o direito à propriedade, representa a liberdade em sua universalidade, esta deve estar presente na vontade particular, ou seja, o interesse individual se realiza no direito à propriedade privada. Além disso, considerando a necessidade de viabilizar a universalidade do direito particular, é necessário estabelecer mecanismos na sociedade que possibilitem o bem-estar particular dos indivíduos que nela vivem.

À vista disso, Hegel afirma que:

> Por isso o Bem, que é necessidade de se realizar por intermédio do particular e, ao mesmo tempo, substância dessa vontade, tem o direito absoluto em face do direito abstrato da propriedade e dos fins particulares do bem-estar. Cada momento destes, separado do Bem, só tem valor quando lhe é conforme subordinado (Hegel, 1997, p. 115).

Nessa perspectiva, o bem-estar particular, compreendido como direito, deve ser assegurado de forma que não comprometa os fundamentos da propriedade privada, por meio de instituições que conservem o momento universal presente na sociedade civil. Para Hegel, o momento universal é a configuração de um contexto, no âmbito da sociedade civil, em que prevalece o bem comum dos indivíduos que compõem a sociedade. Isto é, uma conjuntura de convergências, na qual os segmentos que gozam dos direitos emergentes da propriedade privada e os estratos sociais, que por questões objetivas ou subjetivas, não tem seus interesses particulares viabilizados, possam ter suas necessidades atendidas.

Para o pensador, embora o direito à propriedade gere desigualdades, este deve ser resguardada. No entanto, é preciso estabelecer estratégias contingenciais que assegurem o bem comum, ou seja, o momento universal na comunidade, em que haja a mediação dos interesses particulares em vigência. Dessa forma, no momento universal, há o atendimento de interesses particulares dos indivíduos da sociedade civil, tanto dos que usufruem do direito à propriedade e têm suas exigências particulares atendidas, quanto das pessoas que vivenciam a pobreza e miséria, os quais têm como interesses particulares o atendimento de necessidades básicas.

Souza Filho (2013, p. 22) pontua que:

> É interessante notar que, dessa forma, Hegel aceita o ideal liberal da propriedade privada e, ao mesmo tempo, reivindica uma estrutura universal

[64] Nas Palavras de Hegel, o Bem é a Ideia como unidade do conceito da vontade e da vontade particular - nela o direito abstrato assim como o bem-estar, a subjetividade do saber e a contingência da existência exterior são ultrapassados como independentes para si, mas mantendo-se e continuando, ao mesmo tempo, em sua essência -, é a liberdade realizada, o fim final absoluto do mundo (HEGEL, 1997, p. 114).

> de intervenção na sociedade para proporcionar o bem-estar particular, numa perspectiva de interesse comum.

Para o autor, Hegel buscou construir um sistema que preserve a liberdade individual, estruturada a partir da manutenção da propriedade privada, numa ordem determinada em que o privado esteja subordinado ao público. Nesse contexto, o interesse público refere-se ao bem comum, o então determinado momento universal, em que todos os indivíduos têm suas carências particulares atendidas. Observa-se que, embora Hegel reivindique um profundo respeito à liberdade individual, ele defende que esse direito não se sobreponha ao bem comum. Assim, a vontade particular deve subordinar-se ao coletivo.

Entretanto, na perspectiva hegeliana, o momento da sociedade civil não é suficiente para assegurar que a coletividade alcance a realização da liberdade em sua totalidade, que ocorre por meio da efetivação do bem-estar comum, ou seja, o interesse que é público, entendido em termos de sociedade em geral (Souza Filho, p. 22). É importante observar que, na filosofia hegeliana, a sociedade civil é concebida como um sistema de necessidades em que se desenvolvem as relações e atividades econômicas necessárias. Em termos gerais, caracteriza-se como um sistema de mútuas dependências individuais e recíprocas, no qual os indivíduos satisfazem suas necessidades por meio do trabalho, da divisão do trabalho e da troca. É, também, na sociedade civil que se instituem as instâncias de regulamentações jurídico-administrativas, nas quais os indivíduos asseguram a defesa de suas liberdades: o direito à propriedade privada e o atendimento de seus interesses.

Para Hegel (1997), é na sociedade civil que se realizam os processos administrativos (administração) da justiça, da polícia e das corporações[65]. Por determinação de sua natureza, qualifica-se como a esfera em que se manifestam os interesses privados que, essencialmente, são econômicos-corporativos. É, portanto, a instância em que prevalecem os interesses antagônicos dos indivíduos e grupos sociais que compõem a sociedade.

---

[65] Para Hegel (1997, p. 212), embora cada indivíduo busque assegurar na esfera da sociedade civil o seu interesse privado, a divisão do trabalho, que visa o atendimento de interesses particulares, institui um sistema em que a satisfação das necessidades de cada indivíduo dependa do trabalho do outro. E como o trabalho está organizado por ramos, cada ramo estabelece interesses particulares próprios, fato que induz os integrantes determinado pelo ramo de trabalho a constituir-se como corporação. A corporação, na sociedade civil, tem como objetivo defender o interesse coletivo de seus integrantes que, socialmente, se apresentam como diferentes grupos sociais.

Por ser a esfera da legítima manifestação e garantia de interesses particulares, por meio da liberdade e do direito à propriedade, a sociedade civil, termina por produzir pobreza e miséria, portanto não se consolida como campo de efetivação da universalidade. Apesar de apresentar elementos que constituem a passagem para o universal, via atendimento das necessidades particulares, sua natureza impede a efetivação do momento universal, no qual se realiza o interesse público, o bem comum.

Observando os impedimentos que inviabilizam o reconhecimento da sociedade civil como instância de realização do momento universal, Hegel (1997) procura construir um sistema em que se assegure a liberdade individual, por meio da manutenção do direito à propriedade privada, mas em uma ordem na qual o interesse privado permaneça subordinado ao interesse público. Isso porque, primordialmente, ele busca a construção de uma “vida ética”, que ocorreria por meio da articulação dos sistemas particulares e parciais da sociedade civil, em uma instância universalizadora do “Bem comum". Essa instância de regulação teria por objetivo principal organizar as relações sociais, com vistas a eliminar as desigualdades produzidas pelo sistema capitalista de produção.

Essa instância universalizadora seria o Estado, pois, para o pensador alemão, a esfera estatal é concebida como o momento superior da vida social, o ideal da vida ética a ser alcançada na sociedade. Nessa perspectiva, ele afirma que somente no âmbito do Estado ocorreria a instância de efetivação dos interesses públicos e universais, o que possibilitaria a superação das contradições dos interesses particulares e individuais, em vigência na sociedade civil.

Para Hegel (1997, p. 216), o Estado “propriamente político”, enquanto esfera de consolidação do sistema da vida pública, seria o contraposto da sociedade civil, visto que seria o único em que se realiza uma vontade verdadeiramente universal. Com tais características, o Estado tem o dever de realizar o “Bem", ou seja, assegurar a realização do momento universal. Em uma sociedade fundada na propriedade privada, compreendida como condição da liberdade para o indivíduo, somente o Estado pode atuar para assegurar o “Bem” e garantir o universal. Para, desse modo, preservar na sociedade civil a vigência do seu fundamento primordial, a propriedade privada enquanto instância de liberdade.

> O Estado, como realidade em ato da vontade substancial, realidade que esta adquire na consciência particular de si universalizada, é o racional em si e para si: esta unidade substancial é um fim próprio absoluto, imóvel, nele a liberdade obtém o seu valor supremo, e assim este último fim possui um direito soberano perante os indivíduos que em serem membros do Estado têm o seu mais elevado dever (Hegel, 1997, p. 217).

Sob essa lógica, o Estado é a finalidade imanente do sistema da vida privada e de seus componentes fundamentais. Na medida em que promove a integração dos interesses e das realidades particulares na realidade universal da coletividade, a esfera estatal torna-se a expressão objetiva da vida pública. Desse modo, na concepção hegeliana, a vida coletiva é o verdadeiro fim do indivíduo e o Estado é a expressão objetiva da vida pública. Portanto, cabe à esfera que condensa a coletividade universal o poder de governar, efetivando a integração (público e privado) dos interesses particulares e dos casos individuais.

Nesse sentido, Hegel (1997), identifica no Estado as determinações estruturais e legais necessárias para que a liberdade aconteça em sua universalidade, desse modo, assegurando, desse modo, o Bem enquanto elemento predominante da esfera pública e coletiva. O Bem, como elemento central da coletividade regulado no âmbito do Estado, teria como princípio a eliminação das disparidades do sistema de necessidades, atendendo as carências particulares dos indivíduos na sociedade. Hegel parte do princípio de que o atendimento das necessidades, através da liberdade e direito à propriedade privada, não atende igualmente, ou o mais próximo disso, todos os seres humanos. Assim, em contraposição ao sistema da vida privada e seus componentes particularistas, o Estado torna-se uma necessidade externa e qualifica-se como a autoridade suprema, que determina e impõe as condições jurídicas em que o processo social pode materializar-se na esfera civil.

A partir dessa compreensão, Hegel projeta o Estado como a instância suprema de legitimação do Bem coletivo. Enquanto instituição social, apresenta uma estrutura forte de intervenção social, que viabiliza o cumprimento da função de assegurar a universalidade em sua totalidade. Nesse intento, o Estado enquanto momento superior da coletividade, é a única instância capaz de produzir normas e obter, por meio da coação institucional, o respeito a elas.

Para tanto, a capacidade e as condições de realização do universal, na esfera estatal, devem se estruturar a partir de mecanismos institucionais, tais como: poder soberano, legislativo e governamental, administração, jurisdição, corporações, entre

outros, institucionalizados pelo Estado. Esses mecanismos permitem intervir e organizar a sociedade, evitando a fragmentação, a anarquia e a produção de miséria, elementos decorrentes do sistema de necessidades da sociedade civil.

Conceitualmente, Hegel defendeu a necessidade de intervenção do Estado na sociedade civil, como forma de eliminar as distorções emergentes do sistema de necessidades e assegurar a efetivação da universalidade. A perspectiva hegeliana aponta que as relações firmadas na liberdade, a partir do direito à propriedade privada, são desiguais, uma vez que nem todos os indivíduos têm suas carências atendidas no capitalismo. Com base nessa compreensão, o filósofo alemão defende a intervenção do Estado e a necessidade de se organizar um sistema público de ajuda às pessoas que, por contingências externas ou mesmo por vontade subjetiva, encontram-se em situação de pobreza e miséria.

Ao conceber o bem-estar como direito, Hegel formata um sistema público amplo como parte fundamental de um Estado perfeito. Nessa concepção, postula que a ajuda aos pobres e miseráveis, ou seja, o atendimento de necessidades básicas que asseguram o bem-estar, deve ser tarefa do Estado, por meio da criação de "instituições públicas de assistência, hospitais, iluminação das ruas, etc." (HEGEL, 1997, p. 207-208). Contudo, apesar do Estado ser o responsável por atenuar os efeitos das contradições provenientes da sociedade civil, essa concepção não exclui a existência de espaços para a ação filantrópica privada. O filósofo é categórico em afirmar que tal tarefa não pode ser reservada "à particularidade do sentimento e à contingência das suas disposições e informações"; ao contrário, "deve o Estado ser considerado tanto mais perfeito quanto menor, em comparação com o que está assegurado de modo universal, for a parte que se abandona à iniciativa do indivíduo e à sua opinião particular" (Hegel, 1997, p. 207-208).

O Estado mantém e organiza a ordem social produzida pelo desenvolvimento histórico, movido pelo sistema capitalista de produção, tal como se manifesta no momento da sociedade civil. Ao configurar-se como instância superior reguladora da sociedade, qualifica-se como esfera social que tem a função de garantir a universalização na sua totalidade. Dessa forma, socialmente, contrapõe a finalidade coletiva ao interesse individual, o bem público (bem-estar coletivo) ao bem-estar particular. Para Souza Filho (2013, p. 25), "numa versão atual, Hegel está defendendo um sistema público e amplo de políticas sociais, ou seja, o filósofo alemão antecipa,

do ponto de vista filosófico, os traços gerais do Estado interventor de bem-estar" (Souza Filho, p. 25).

Importante destacar que, embora Hegel reconheça os malefícios produzidos pelo capitalismo, as suas proposições visam propor a superação das contradições da sociedade capitalista, mas sim controlá-las por meio da legitimação da dimensão universal do Estado.

> O sistema baseado na propriedade privada leva a anarquia para a sociedade, produzindo desigualdades e miséria que, dessa forma, impede a realização da liberdade para determinados grupos sociais. A partir dessa contradição, Hegel identifica no Estado a capacidade de enfrentar a contraditoriedade existente na sociedade, garantindo, por um lado, a manutenção do sistema produtor de mercadorias – fundamento da liberdade, pois baseado na propriedade privada – e, por outro lado, evitando o acirramento da anarquia, desigualdade e miséria produzidas por esse mesmo sistema, através da viabilização do interesse comum / universalidade (Souza Filho, 2013, p. 26).

A perspectiva hegeliana apresenta o Estado como uma esfera que tem por vocação atender "diferentes interesses presentes na sociedade". O concebe como da "instância universal que possibilita a intervenção estatal" capaz de afiançar o "bem-estar do conjunto da sociedade, incluindo as classes sociais não dominantes" (Souza Filho, 2013, p. 26). Contudo, Hegel não visualiza a superação do capitalismo, sendo assim, não concebe uma saída definitiva para as relações sociais responsáveis pela produção de pobreza e miséria. Nesse contexto, o Estado apresenta-se como o meio de garantir a vigência do interesse comum, coletivo e universal, numa sociedade sob a égide do capital.

Na concepção hegeliana, a sociedade burguesa, na qual os fins são particularistas e individualistas, precisa da contraposição universal do Estado para propiciar a realização da liberdade (Souza Filho, 2013, p.27). Desse modo, assegura-se uma ordem onde o privado esteja subordinado ao público, pois o bem-estar coletivo é uma finalidade, mas o fim último é preservar a liberdade, ou seja, o direito à propriedade privada. O Estado organiza a ordem social produzida pelo desenvolvimento histórico, mas não no sentido de impor o interesse público sobre o privado, mas de assegurar a vigência da propriedade privada, perpetuando-a na sociedade fundada na exploração e dominação de classe.

Ao contrário das concepções postuladas por Hegel, o também alemão, Karl Marx (1818-1883) apresenta um novo viés de análise sobre o Estado no capitalismo. Para o autor da Teoria Social Crítica, a esfera estatal não se constitui como o momento

da universalidade que, em última instância, constitui a sociedade em sua verdade objetiva para a efetivação da liberdade em sua totalidade (Souza Filho, p. 26). Hegel concebe o Estado como uma instância autônoma, movida pela busca do Bem universal, contudo, desconsidera os interesses dominantes que tomam a esfera pública, tornando-o parcial e defensor dos interesses de um único segmento, os detentores da propriedade privada, ou seja, os meios de produção. No capitalismo quem detém o poder econômico e social, também, detém o poder político, governando segundo seus interesses e regulando os efeitos das desigualdades que se manifestam na esfera pública, mas não no sentido de alcançar o Bem comum, e sim de controlar os efeitos das contradições sociais.

É importante destacar que as concepções de Hegel constituem o ponto de partida para o desenvolvimento dos estudos de Marx, acerca da natureza do Estado moderno e sua relação com a sociedade civil. O pensamento marxiano firma-se na análise das questões da sociedade capitalista sob o ponto de vista da totalidade, pois se propõe a compreender o cerne (a essência) das contradições e desigualdades provenientes dessa forma de organização social. Marx avança na interpretação das finalidades da sociedade capitalista e identifica a necessidade de superar as relações sociais, econômicas e políticas fundadas na dominação de classe. A partir dessa compreensão propõe uma saída definitiva para o capitalismo, visando à construção de uma sociedade justa e igualitária.

Em “Crítica à filosofia do direito de Hegel” (1843), Marx estabelece sua principal tarefa em relação ao Estado. Em termos teórico-prático, os objetivos de seus estudos buscavam compreender a sociedade civil e desvelar as conexões existentes entre essa instância e o Estado, a fim de desmistificá-lo, desvelando as contradições da esfera estatal e seu compromisso com a manutenção da estrutura de dominação capitalista. Os objetivos marxianos, presentes nessa obra, voltaram-se para a necessidade de desmistificar o Estado frente à classe trabalhadora e criar estratégias para a tomada do poder político centrado na esfera estatal. Observa-se que, desde o início, Marx não buscou levantar alternativas para uma atuação institucional de conquista de espaço, por parte da classe trabalhadora, no âmbito do Estado, mas sim compreender sua estrutura e funcionamento, para tomá-lo na perspectiva da revolução.

No processo de desmistificação e dessacralização da esfera estatal, Marx apresenta subsídios teórico-práticos para a compreensão dos fundamentos do Estado na sociedade capitalista. Para Marx, ao buscar compreender a essência do Estado, é preciso conhecer a sociedade civil e os interesses dominantes nela presentes. Diferentemente de Hegel, o pensamento marxiano denuncia a centralidade da sociedade civil enquanto esfera/momento determinante na construção e ratificação dos Estados modernos (Estados capitalistas).

Marx, no início de seus estudos, compreende a sociedade civil e a estrutura econômica como sendo as mesmas coisas. Portanto, afirma que a sociedade civil, enquanto essência da sociedade burguesa, é a esfera da produção e reprodução da vida material. Ainda, nessa esteira de análise, em “A ideologia alemã” (1845-1845), Friedrich Engels (1820-1895) assevera que a sociedade civil abrange todo o intercâmbio da vida material dos seres humanos, abrangendo, assim, a vida comercial e industrial em determinado contexto histórico.

A sociedade civil é a estrutura econômica fundada na produção e reprodução da vida material, portanto essa instância é concebida como o campo dos interesses particulares. Entretanto, a base e a sustentação desse particularismo materializa-se na divisão da sociedade em classes antagônicas, os proprietários dos meios de produção e os que possuem apenas a capacidade de trabalho (mão-de-obra). Isso porque, considerando as relações de troca e de livre concorrência estabelecidas pelo capitalismo, que qualifica as relações econômicas da sociedade moderna, é a liberdade em relação à propriedade dos meios de produção que divide os sujeitos sociais em duas classes antagônicas. A partir da legitimação dessas relações uma classe não tem acesso à totalidade dos meios de produção e, para sobreviver, subordina-se à classe dominante, que detém os meios de produção e o controle do processo de trabalho.

Nesse contexto, a sociedade civil moderna se revela como a sociedade burguesa, visto que a classe que exerce o domínio sobre os meios de produção se consolida como classe dominante, ou como sociedade capitalista. E, na medida em que a relação de troca social moderna se estratifica, a relação de troca entre capital e trabalho se consolida, fato que impõe a subsunção do trabalho ao capital. Ao manter o controle sobre o trabalho e produção, o capital passa a deter o poder econômico e, estabelecidas as relações sociais tipicamente capitalistas, logo a burguesia se

apropria do poder político centralizado na esfera estatal. O Estado torna-se uma instância de reprodução da divisão de classes e legitimação dos interesses particularistas da classe dominante.

Em "Ideologia Alemã" (2007, p. 39), Marx e Engels ao afirmarem a natureza classicista do Estado, acrescentam a compreensão de que "a sociedade civil é o verdadeiro cenário de toda a história" humana. Nessa direção, afirmam que o Estado é a representação dos interesses da classe dominante (burguesia), portanto, a esfera estatal é subordinada a ela (classe dominante), sendo as lutas de classes, travadas na sociedade civil burguesa, o verdadeiro motor da história (Marx; Engels, 2010, p. 40-75).

Para Marx, diferentemente do que Hegel pensava, a sociedade civil é que subsidia a estruturação da natureza estatal, e não o contrário. O Estado resulta das relações de produção estabelecidas em uma determinada sociedade em um dado contexto histórico, portanto, é a expressão política das relações econômicas vigentes. As relações econômicas se apresentam como elemento dominante na sociedade, consolidando-se como fator determinante da natureza do Estado, que se constitui como regime político subordinado à sociedade civil. Sob essa lógica, a esfera estatal é um produto da sociedade civil, expressando suas contradições e perpetuando-as.

São as condições materiais existentes em uma sociedade e as relações sociais desenvolvidas, a partir do modo de produção vigente, que constituem as bases sociais, econômicas e políticas do Estado e da consciência humana. Isso posto, o Estado é expressão das relações de produção, ao contrário da perspectiva hegeliana, não é esfera estatal que molda a sociedade civil, mas a sociedade civil que molda o Estado, segundo os interesses dominantes do contexto histórico vivido.

Na concepção marxiana, o Estado não é uma instância universalizadora de interesses comuns, e muito menos objetiva o bem-estar coletivo, pois se consolida como esfera de universalização dos interesses particulares da classe que detém os meios de produção, o controle sobre o trabalho e o processo se trabalho. Ao se constituir como classe dominante a burguesia estende seu poder ao Estado, que passa a expressar os interesses particulares por meio de estatutos e leis. Nesse contexto, para Marx e Engels, o Estado emerge das relações de produção e expressa os interesses da classe dominante, portanto universaliza formas típicas das relações

sociais do sistema de produção vigente. O Estado cumpre essa universalidade ao reproduzir os interesses da classe dominante.

Em termos estruturais e conjunturais, o Estado capitalista apresenta-se como instrumento de dominação a serviço da classe dominante. Ao assegurar a organização das condições gerais de um sistema social que alicerça-se na desigualdade, o Estado legitima os mecanismos de dominação e a exploração da burguesia sobre a classe trabalhadora. Fato que revela sua real essência, que consiste em ser o representante não dos interesses comuns/coletivos, como postulava Hegel, mas daqueles que se constituem como classe detentora dos meios de produção e do poder político.

O Estado oferece o aparato institucional e legal para a legitimação da classe burguesa, uma vez que é expressão das relações de produção da sociedade do capital e dos interesses classicistas dela emergentes. São as correlações de forças estabelecidas na sociedade civil que determinam o Estado, suas normas, leis e autoridades representativas, e não o contrário. Nas palavras de Marx e de Engels, o poder executivo do Estado configura-se como o escritório central para administrar os negócios coletivos da classe burguesa.

> […] a burguesia, afinal, com o estabelecimento da indústria moderna e do mercado mundial, conquistou, para si própria, no estado representativo moderno, autoridade política exclusiva. O poder executivo do estado moderno não passa de um comitê para gerir os assuntos comuns de toda a burguesia (Marx; Engels, 1997, p. 42).

Na sociedade capitalista o Estado será estruturado e terá suas bases institucionalizadas a partir das relações de exploração presentes nessa sociedade. A esfera estatal representa legalmente a dominação de classe existente na sociedade civil, visando assegurar, no campo da produção e da reprodução social, as relações sociais estabelecidas pela ordem do capital. O Estado “não é a expressão da universalidade, mas sim a expressão das relações sociais de produção existentes na sociedade capitalista, sendo assim, apresenta uma “universalidade alienada” (Souza Filho, 2013, p. 27).

Fundamentado em Coutinho (1994), Souza Filho (2013, p.27) sublinha que Marx não descarta a dimensão universal presente no Estado, porém aponta que essa dimensão é limitada pelas bases estruturais da sociedade civil, desse modo, não se configura como sua essência. Partindo dessa argumentação, compreende-se que a dimensão universal do Estado não é falsa, visto que também compõe a estrutura

estatal. No entanto, a dimensão universal presente no Estado é contraditória e, devido à natureza classicista da esfera estatal, não expressa o interesse geral da sociedade.

> Na realidade, para sermos mais precisos, essa “dimensão universal” diz respeito às ações do Estado que atendem a interesses das classes subalternas. Ou seja, o Estado não expressa o interesse geral e nem está voltado para o bem comum, simplesmente ele também atua atendendo a determinados interesses das classes subalternas, na medida da necessidade de garantia da estrutura de dominação fundada na propriedade privada. Em outras palavras, uma sociedade estruturada em classes sociais não há como haver interesse geral, pois os interesses estão vinculados às estruturas de classe (Souza Filho, 2013, p.29).

Embora se consolide como instância de legitimação e socialização dos interesses particularistas da classe burguesa, é através da esfera estatal que se realizam concessões à classe trabalhadora. Concessões essas que, apesar de comporem o conjunto de estratégias para manutenção da dominação de classe, são fundamentais para a subsistência e reprodução social da classe dependente do trabalho. Porém, isso não significa que ao incorporar interesses das camadas subalternas, o Estado viabilize o interesse geral da sociedade. No máximo, ele promove uma acomodação entre interesses, sempre com o intuito de assegurar os meios necessários à manutenção da estrutura de dominação.

A acomodação entre interesses é vital para a continuidade do sistema de produção capitalista. Organicamente, “as classes fundamentais que representam o capital e o trabalho possuem interesses antagônicos e inconciliáveis” (Souza Filho, 2013, p. 29). A participação nas decisões essenciais da produção social é desigual, enquanto uma classe detém o controle sobre o processo produtivo e se apropria da riqueza produzida, a outra participa do processo como força de trabalho assalariada. Na dinâmica da sociabilidade capitalista, a acomodação de interesses opostos torna-se uma estratégia para preservar a estrutura de dominação de classe, ao mesmo tempo em que promove mediações para atender a algumas demandas da classe trabalhadora.

O Estado se consolida como instância que viabiliza determinados interesses da classe dominada, mas “ideologicamente” se apresenta como representante dos “interesses gerais", ou seja, como expressão da "racionalidade e universalidade” (Souza Filho, p.30). Por essência, a dimensão universal do Estado é contraditória, assegura a legalidade e institucionalidade necessária para manutenção da burguesia

como classe dominante e, em paralelo, também atende determinados interesses da classe dominada.

Marx, ao desmistificar a verdadeira essência do Estado, reconhece a importância da esfera estatal na regulação das relações sociais capitalistas. Esse reconhecimento é evidenciado ao denunciar a natureza do Estado e ao apontar sua importância na estruturação das bases legais de sustentação e perpetuação da burguesia no poder (político e econômico). Além disso, identifica, na consolidação da esfera estatal, ações que incorporam o atendimento de determinados interesses da classe trabalhadora.

Segundo Souza Filho (2013, p. 30), nos textos de 1950 a 1970 (Mensagem do Comitê Central à Liga de março de 1850, Crítica ao Programa de Gotha e Anotações ao livro Estatismo e anarquia de Bakunin), é possível “perceber com clareza a importância dada por Marx ao Estado, no sentido de que, através dele, alguns interesses das classes dominadas podem ser alcançados”. A partir dessa compreensão, já na perspectiva marxiana da revolução, Marx esclarece que as transformações não seriam imediatas, e o Estado se qualificaria como mediador para a conquista dos interesses dos trabalhadores, por essa razão, a pressão sobre o Estado ainda sob a direção burguesa é necessária. Essa argumentação demonstra “o entendimento de que o Estado, enquanto estrutura de dominação, possui uma “dimensão universal”, ou melhor, intervém, também atendendo a interesses das classes dominadas” (Souza Filho, 2013, p. 31).

Marx (2012, p. 28) esclarece que, antes de dividir os resultados da produção entre os produtores individuais da coletividade, é necessário destinar uma parte desse produto para as despesas de administração que não estão relacionadas à produção. Essas despesas dizem respeito “*a satisfação de necessidades coletivas*, como escolas, serviços de saúde” e à criação de "*fundos para os incapacitados para o trabalho* etc., em suma, para o que hoje forma a assim a chamada assistência pública à população carente” (Marx, 2012, p. 28-29, grifos do autor).

Observa-se que o custeio do conjunto de necessidades coletivas e a garantia de fundos de manutenção dos incapacitados para o trabalho, em termos atuais, correspondem às ações do Estado no campo das políticas públicas. Nessa direção, Souza Filho (2013, p. 31) esclarece que Marx, não menosprezou a importância de organizar recursos para atender as necessidades sociais da população através das

políticas sociais. Isso porque as ações desenvolvidas pelo Estado devem ser gradativamente ampliadas, à medida que uma nova sociedade se fortaleça. Assim, em uma sociedade cujo poder concentra-se nas mãos de uma classe, as ações coordenadas que visam à ampliação do atendimento de interesses da classe trabalhadora são indispensáveis para a construção do comunismo.

> Portanto, do ponto de vista da distribuição em relação ao consumo coletivo, ampliar as chamadas políticas sociais é uma necessidade para o desenvolvimento de uma sociedade que ultrapasse os marcos do capitalismo [...] Ou seja, nos termos indicados, a ampliação dos recursos destinados às necessidades coletivas e a manutenção das pessoas não capacitadas para o trabalho são tarefas de extrema importância para a construção do comunismo, sendo a estrutura para a administração dessas ações uma necessidade decorrente. Portanto, a ampliação de políticas sociais, via Estado, é compatível com ações que pretendam a superação da ordem burguesa (Souza Filho, 2013, p. 31-32).

A perspectiva marxiana reconhece o papel do Estado no processo de superação da sociedade de classes. Para Marx (2003, p. 152 *apud* Souza Filho, 2013, p. 32), o Estado, em função de sua estrutura e alcance, “tem condições de garantir” à classe trabalhadora, “no momento em que essa assume a posição de classe dominante, o poder político para combater economicamente as classes economicamente privilegiadas”. Em uma nova conjuntura, tem-se a inversão das finalidades do poder estatal, este passa a servir aos interesses da classe trabalhadora até que ações amplas sejam progressivamente implementadas, com vistas a viabilizar a coletivização dos meios de produção e a supressão da propriedade privada. Com a extinção da propriedade privada, elimina-se a estrutura de dominação da sociedade fundada na divisão de classes e, igualmente, extingue-se até o próprio Estado.

Entretanto, mesmo em um cenário em que se tenha consolidado o proletariado como classe dominante, Marx identifica a importância da divisão do trabalho e “organização para a administração da sociedade, todavia esse modelo organizativo-administrativo se distingue do ordenamento organizativo da estrutura de dominação classicista” (Marx, 2003, p. 152 *apud*. Souza Filho, 2013, p. 32). Nessa direção, o autor pondera que a coletivização dos meios produtivos, a recomposição e manutenção desses meios, a socialização dos resultados da produção e o gerenciamento de interesses verdadeiramente comuns, exigem uma forma de administração e organização. Souza Filho (2013, p. 32) elucida que “a ideia utópica de que no comunismo inexistiria uma estrutura de administração e organização da sociedade emancipada, não se aplica à concepção marxiana.

O autor ainda esclarece que Marx reconhece o Estado como mediação estratégica para a superação do capitalismo e a construção das bases econômicas e políticas do comunismo. Portanto, o Estado possui uma “estrutura que deve ser utilizada em favor dos interesses da classe trabalhadora, que é a única com possibilidade de expressar-se como classe universal” (Souza Filho, 2013, p. 33). A classe trabalhadora, “sendo classe subalterna, não pode emancipar-se a si mesma, nem se emancipar de todas as outras esferas da sociedade sem as emancipar todas [...], só pode redimir-se a si mesma por uma redenção total do homem” (Marx, 2002, p. 58 *apud* Souza Filho, 2013, p. 33).

Marx (2002) compreende a esfera estatal como elemento estratégico de mediação de interesses contrapostos e, por isso, reconhece sua relevância para o processo revolucionário da classe trabalhadora. No entanto, nos termos marxianos, projetar uma intervenção mais ampla e efetiva do Estado voltada para os interesses da classe trabalhadora, em uma perspectiva socialista, demanda a tomada do poder político por meio de uma revolução explosiva promovida pelo operariado. Ao revelar a verdadeira essência do Estado, Marx (2002) não descartou a importância da classe trabalhadora lutar para assumir a sua direção, de modo que, ao assumi-lo como classe dominante, possa assegurar a ampliação de seus interesses classistas.

Dessa forma, a transição socialista ocorreria a partir da estruturação da ditadura do proletariado, portanto, a tomada do poder do Estado antecede a mudança societária. No decorrer desse processo, a classe trabalhadora, por meio dos mecanismos institucionais do Estado, buscaria implementar mudanças necessárias para a supressão da apropriação privada dos meios de produção.

Ainda sobre a importância da supressão da sociedade de classes, em “A questão judaica", Marx (2013, p.13) ao fazer a crítica da “emancipação política” como prática política dos primeiros regimes ditos liberais ou democráticos. Destaca que as determinações estruturais da sociedade decorrem da formação social moderna, ou seja, a formação social burguesa, que tem como fundamento a propriedade privada enquanto direito individual. Essas determinações estruturais são mantidas nas denominadas sociedades modernas, consideradas liberais ou democráticas. Portanto, a emancipação política não é real, pois tem em sua base a permanência da propriedade privada e a ação humana voltada para a manutenção de interesses particulares.

Nessa direção, Marx (2013, p. 28-29), esclarece que a emancipação política liderada pela burguesia é um avanço em relação à sociedade feudal, entretanto, não concretiza a realização da emancipação humana. Na compreensão marxiana, a erradicação das bases materiais da sociedade capitalista, ou seja, a supressão da apropriação privada dos meios de produção, é condição ineliminável para uma concreta “emancipação política”, pois é essa configuração que viabiliza objetivamente a realização de uma efetiva emancipação humana (Marx, 2013, p. 10). Em termos gerais, humanos, a emancipação humana só é possível em um contexto de ruptura total com a propriedade privada, a exploração do homem pelo homem e o Estado enquanto instrumento de dominação.

Marx, fundamentando-se em uma análise alicerçada em elementos políticos e econômicos, apresenta uma concepção mais complexa acerca da essência do Estado no capitalismo. Em função de sua natureza na sociedade de classes, a esfera estatal não é expressão do universal, isto é, uma instância de universalização de interesses comuns e/ou gerais, conforme postulado por Hegel. O crítico da concepção hegeliana, Marx considera o caráter “universal” presente no Estado capitalista como sua aparência, e não como sua essência. Nesses termos, pondera que a “dimensão universal” do Estado não é falsa, pois ela compõe a estrutura estatal, na medida que se configura como aparência do fenômeno.

A perspectiva marxiana evidencia que o Estado apresenta uma “dimensão universal” não-universalizante em sua totalidade, mas contraditória, condição que lhe permite atuar atendendo a interesses divergentes da sociedade, incluindo o atendimento de demandas da classe dependente do trabalho.

O poder político, centralizado na esfera estatal, protege o direito à propriedade privada dos meios de produção, assegura a apropriação particular dos resultados da produção coletiva, legitimando a estrutura de poder fundada na exploração. Contudo, sendo expressão das relações sociais fundadas na dominação de classe, qualifica-se como a única estrutura na sociedade capitalista que tem condições de atender interesses das classes e camadas dominadas. Ainda que desempenhe essa função apresentando-se acima da sociedade, posicionando-se ideologicamente, como representante de interesses gerais.

Tanto para Hegel quanto para Marx, embora apresentem concepções distintas acerca da sociedade capitalista, do Estado e da natureza das relações estabelecidas

entre essas duas instâncias, ambos compreendem que somente a esfera estatal tem poder e dispõe de aparato institucional na sociedade de classes, para viabilizar o atendimento de interesses das classes e camadas subalternizadas. Nesse sentido, Souza Filho (2013, p. 37), ressalta que pensar ações que visem o aprofundamento e universalização de direitos sociais para as camadas sociais subalternizadas, ou seja, “a ampliação e melhoria das condições sociais da vida das classes e camadas não dominantes da sociedade requerem, necessariamente, ter o Estado como o elemento estratégico central para a implementação dessa proposição”.

Considerando tais constatações é imprescindível pensar na gestão do Estado, isto é, a perspectiva administrativa que subsidia a estrutura da organização do aparelho estatal e a direção da gestão pública. O Estado capitalista, logicamente, adota como estrutura administrativa uma perspectiva de gestão que coaduna com a manutenção das relações de dominação capitalista. Historicamente, a burocracia oferece os subsídios teórico-práticos para a gestão do Estado, na sociedade do capital, a estrutura burocrática alicerça a forma como a esfera estatal se relaciona com a sociedade civil. Nesse sentido, refletir sobre a burocracia, como estrutura clássica de organização e administração estatal, torna-se uma questão/categoria que deve ser tratada cuidadosamente tanto do ponto de vista teórico quanto prático-político (Souza Filho, 2013, p. 37).

A gestão do Estado moderno

A instituição do Estado moderno e o delineamento do papel da esfera estatal nas relações sociais capitalistas, ensejam organização política e estruturação de uma forma específica de administração, que coaduna com interesses sociais vigentes na sociedade de classes. Nessa configuração, a burocracia consolida-se como estrutura clássica de organização e administração estatal na sociedade capitalista, portanto, se apresenta um dos componentes da materialidade do Estado e de sua intervenção nos interesses antagônicos emergentes da tessitura social.

Em função de sua importância para a organização da sociedade capitalista, Hegel, ao conceber o Estado como instância de universalização do bem-estar comum, identifica a burocracia, embora não tenha adotado esse termo, como a classe universal. Na concepção hegeliana, sendo a esfera estatal, o campo de condensação dos interesses particulares próprios da sociedade civil, é necessário uma estrutura e

ordem administrativa para assegurar a universalização do interesse público sobre o privado, sem comprometer o legítimo direito à propriedade privada/liberdade.

> A classe universal ocupa-se dos interesses gerais, da vida social. Deverá ela ser dispensada do trabalho direto requerido pelas carências, seja mediante a fortuna privada, seja mediante uma indenização dada pelo Estado que solicita a sua atividade, de modo que, nesse trabalho pelo universal, possa encontrar satisfação o seu interesse privado (Hegel, 1997, p. 182).

A identificação da classe universal indica a necessidade da institucionalização de uma prática político-administrativa, realizada por agentes exclusivos da esfera pública cujos fins da atividade é a atuação nos interesses gerais da vida social. Entretanto, ao contrário do postulado por Hegel, o Estado não é expressão da universalização de diferentes interesses particulares, mas sim dos interesses dominantes na sociedade civil, portanto, a classe universal não se efetiva em tal condição, pois sua atividade não se dedica aos interesses gerais, mas à legitimação das demandas particularistas dos detentores dos meios de produção, a classe dominante.

Todavia, mesmo que não indique a prevalência dos interesses particulares dominantes na burocracia, Hegel identifica a classe universal como um dos componentes que subsidia a materialidade da esfera estatal, isto é, os mecanismos de intervenção do Estado na sociedade civil burguesa.

Hegel (1997, p. 266-267), ao abordar o “poder do governo”, afirma que o governo é o espaço em que se expressa a luta entre os interesses particulares advindos da sociedade civil. Diante dessa configuração, a tarefa primordial da burocracia (a classe universal) é conservar o “interesse geral do Estado e da legalidade entre os direitos particulares” (Hegel, 1997, p. 266). No entanto, esclarece que essa exigência implica “vigilância de representantes do poder governamental” através de funcionários (quadro administrativo) específicos, para que as ações ocorram de maneira “colegialmente organizada”. Nessa concepção, apresenta a determinação central do funcionário/servidor: garantir a afirmação do interesse geral do Estado frente aos interesses particulares. Portanto, a burocracia é o instrumento de governo que expressa a responsabilidade do Estado, com vistas a garantir o interesse público em oposição aos interesses particulares apresentados pelas corporações da sociedade civil.

Hegel evidencia alguns dos aspectos que constituem a organização formal da burocracia, porém lhe atribui uma autonomia ilusória, como se ela atuasse de forma independente e isenta da influência dos interesses particulares dominantes da sociedade civil. No entanto, vale retomar que a concepção hegeliana não visa uma saída estrutural para a sociedade capitalista. Nesse contexto, é necessário que o Estado atue para o atendimento dos interesses particulares dos indivíduos, visando resguardar o bem-estar da sociedade em geral. E, nesse caso, a classe universal é quem atribui materialidade às ações do Estado e permite a realização de interesses das classes antagônicas.

Já na perspectiva marxiana, a burocracia é compreendida como agente corporativo do Estado, uma vez que atua sobre as corporações da sociedade civil, não para atender os interesses gerais, mas para assegurar aos interesses de segmentos específicos da sociedade civil. Para o autor da teoria social crítica, na burocracia, não se verifica uma orientação finalística voltada para o interesse geral, mas sim a materialização de interesses particulares presentes no Estado.

Marx (2010, p. 65) afirma que as corporações, existentes na sociedade civil, são quem oferece subsídios para a existência da burocracia. A burocracia se justifica devido a necessidade de um aparato administrativo para subordinar o particular ao geral (interesses do Estado capitalista), assim, sua razão de ser encontra-se na existência das particularidades da sociedade civil. Sendo assim, se há identidade e/ou convergência entre os interesses particulares e o interesse geral, não seria necessário estruturar um aparato administrativo para submeter o particular ao geral. Para o autor, o espírito de toda corporação é a burocracia, assim como a corporação é a materialidade da burocracia.

Nessa direção, enfatiza que:

> O mesmo espírito que cria na sociedade a corporação cria no Estado a burocracia. Portanto, tão logo se vê atacado o espírito corporativo é também objeto de ataques o espírito burocrático, e se antes a burocracia combatia a existência das corporações para afirmar sua própria existência, agora trata de defender violentamente a existência das corporações para salvar o espírito corporativo que é seu próprio espírito (Marx, 2010, p. 65).

O interesse geral do Estado, no capitalismo, não é o bem-estar comum, mas os interesses particularistas que determinados grupos sociais apresentam, logo, a burocracia tem por finalidade fiscalizar as corporações da sociedade e viabilizar a subordinação dessas ao ordenamento vigente. Em resumo, o Estado interfere na

> sociedade civil através da ação burocrática, a burocracia dirige os negócios do Estado como uma corporação de interesses particulares, mas socializa a aparência de salvaguardar interesses gerais e/ ou públicos.

As corporações são expressões dos interesses particulares na sociedade civil e, por sua vez, têm no antagonismo das classes fundamentais o conflito central. As contradições e tensões decorrentes de interesses antagônicos é que constituem o campo da atuação da burocracia, que representa a responsabilidade do Estado na preservação de interesses gerais da sociedade. Observa-se que a determinação central da burocracia é a estruturação da sociedade de classes, pois são os interesses antagônicos das classes sociais que configuram os conflitos substantivos na sociedade, exigindo a intervenção do Estado, através de sua ordem administrativa.

A burocracia expressa as contradições da sociedade de classes que exigem a intervenção do Estado como poder político-organizativo. O Estado se qualifica como estrutura de dominação política, e a burocracia apresenta-se como uma das mediações entre a esfera estatal e as classes antagônicas, visando a manutenção do ordenamento vigente. Portanto, a burocracia no Estado manifesta-se como elemento mediador da dominação de classe, pois a centralização do poder político na esfera pública-estatal justifica sua atuação na regulação das relações sociais. O aparato burocrático vincula-se, primordialmente, à função de regulação exercida pelo Estado.

A dominação de classe é o determinante central que possibilita a estruturação e consolidação da burocracia estatal na sociedade capitalista. Isso posto, a burocracia e seu aparato administrativo-institucional, responde ao modo de organização social que supõe a existência de dominados e dominantes, cuja convergência do poder econômico e político é fator preponderante para a formatação e regulação das relações sociais.

Nessa perspectiva, a burocracia no Estado apresenta-se como ordem administrativa voltada para a manutenção da exploração do trabalho e da dominação burguesa. Como prática institucional, realizada nas diferentes áreas do campo público-estatal, materializa os mecanismos jurídicos e regimentais para intervenções tanto no âmbito da produção quanto na reprodução social. É por meio da burocracia estatal que se realiza a acomodação de interesses antagônicos, prática essencial para a perpetuação da burguesia no poder, ao mesmo tempo em que estabelece mediações para o atendimento de algumas demandas da classe trabalhadora.

Como expressão da gestão do Estado, a ordem administrativa materializa as mediações que efetivam concessões para as camadas subalternizadas. Sob essa perspectiva, Souza Filho (2013, p. 42) afirma que a “burocracia, como estrutura administrativa, é relevante para os processos de redução de desigualdade” na sociedade capitalista. No entanto, o autor ressalta que é preciso conhecer as determinações centrais da burocracia, e os elementos concretos que apresentem as “potencialidades ou limites desse tipo de organização administrativa para a realização de uma finalidade voltada para ampliação de direitos sociais” (Souza Filho, 2013, p. 42).

No entanto, é preciso compreender os elementos da ordem burocrática que viabilizam o atendimento de interesses da classe trabalhadora, pois esses mesmos elementos se constituem como mecanismos da dominação burguesa. Especialmente, no âmbito da gestão das políticas públicas, a não compreensão crítica sobre a burocracia contribui para a reprodução de seus elementos constituintes que contribuem com a estrutura de poder e dominação de classe presentes no Estado. O poder executivo, através da estrutura e organização burocrática, realiza a gerência de interesses antagônicos, portanto é preciso identificar os determinantes da racionalidade (instrumental) e o caráter de dominação que compõem as ações da esfera estatal.

No tópico anterior, já foi apresentado uma reflexão sobre a estrutura e racionalidade burocrática a partir da concepção de Weber, autor é indispensável para compreensão sobre a manifestação da burocracia na sociedade. Desse modo, a seguir, serão abordados somente os elementos do fenômeno burocrático na organização administrativa do Estado e gestão pública.

Socialmente, a burocracia é apresentada como forma de dominação estruturada sobre a relação mando-obediência, portanto, apresenta-se como expressão da dominação racional-legal, estruturada sobre a racionalidade formal-legal. No Estado, a burocracia concretiza-se através da estrutura e ordem administrativa burocrática para a intervenção nas relações sociais.

Nessa direção, o fenômeno burocrático oferece o arcabouço estrutural que permite à esfera estatal exercer a atividade administrativa voltada para o controle e dominação de classe. Para Weber (2015, p. 32-34), a burocracia implica em dominação na medida em que ela é uma estrutura administrativa e, para ele, toda

administração é dominação, uma vez que remete à obediência. Nesses termos, a dominação é estabelecida a partir de ordens específicas e/ou gerais, subsidiadas pela impessoalidade da relação mando-obediência e a hierarquia estabelecida dentro de determinado grupo de pessoas.

A estrutura e a administração burocrática na órbita do Estado, qualificam-se como instrumento de poder e dominação, pois sustentam e generalizam uma forma de organização social pautada na formalização e legitimação da obediência, nas diferentes esferas estatais.

Como aponta Weber:

> A administração puramente burocrática, portanto, a administração burocrático-monocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal, é, segundo toda a experiência, a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade - isto é, calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados -, imensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas. O desenvolvimento de formas de associação "modernas" em todas as áreas (Estado, Igreja, exército, partido, empresa econômica, associação de interessados, união, fundação e o que mais seja) é pura e simplesmente o mesmo que o desenvolvimento e crescimento contínuos da administração burocrática: o desenvolvimento desta constitui, por exemplo, a célula germinativa do moderno Estado ocidental (Weber, 2015, p. 145-146).

Nesses termos, a burocracia é definida como sendo a forma de dominação legítima de caráter racional. A dominação racional-legal pressupõe a estruturação de uma ordem administrativa, para atender às necessidades de expansão das organizações modernas. Na concepção weberiana, toda a dominação manifesta-se e funciona como administração. Isso porque, toda administração precisa de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém (Weber, 2015, p.174).

A estrutura e a administração burocrática exercem a dominação de forma racional, ancorada em parâmetros formais e legais legitimados socialmente. Assim, a burocracia nos remete a uma forma racional de administração das ações necessárias para obter a obediência coletiva de um grupo de pessoas, com vistas a assegurar o alcance de fins determinados. Em resumo, racionalmente estabelecida, a burocracia é uma estrutura administrativa racional de dominação, que busca assegurar os interesses (objetivos) da esfera estatal.

Em relação à administração estatal, Weber, ao tratar da expansão qualitativa das tarefas administrativas, destaca que:

> As exigências culturais crescentes, por sua vez, estão condicionadas, ainda que em grau diverso, pelo desenvolvimento das camadas mais influentes no Estado. Neste sentido, a burocratização progressiva é uma função da propriedade crescentemente disponível para o consumo e empregada neste e de uma técnica cada vez mais refinada, correspondente às possibilidades assim criadas, do estilo de vida. Quanto à repercussão na situação geral de necessidades, isto condiciona a crescente indispensabilidade subjetiva de uma previdência interlocal e organizada em economia pública, isto é: burocrática, para as mais diversas necessidades da vida, que antigamente eram desconhecidas ou satisfeitas localmente ou pela economia privada (Weber, 1999, p. 211).

A relação entre burocracia e capitalismo revela o determinante central da racionalidade burocrática. Em um contexto de ampliação das atividades produtivas e da necessidade de organização dos serviços públicos e privados, a burocracia apresenta-se como estrutura e ordem administrativa que permite a racionalização formal-legal da divisão do trabalho. A racionalidade burocrática institui processos, formais-legais práticos, que podem ser organizados de diferentes maneiras para assegurar a ação racional.

O fenômeno burocrático apresenta-se como a ordem administrativa racional, para os fins de ampliação do poder do Estado, tendo em vista a expansão capitalista e a manutenção da dominação burguesa. Portanto, a dimensão técnico-instrumental da burocracia é fundamental para a gestão do Estado e administração das ações públicas estatais, no sentido de prover a organização e regulação dos interesses particulares antagônicos, assegurando condições de produção e reprodução do capitalismo.

No âmbito das ciências sociais e humanas, Weber é quem oferece elementos teóricos para a compreensão da burocracia e de suas questões práticas no cotidiano das organizações. Porém, é importante destacar que, embora trabalhe com a racionalidade burocrática na perspectiva instrumental, o sociólogo não apreende seu ordenamento estrutural no real contexto da sociedade capitalista. Apesar de evidenciar a vinculação orgânica entre burocracia e sociedade capitalista, concentra a fundamentação teórico-prática da atividade burocrática apenas na dimensão técnica e funcional da razão, desconsiderando a relevância dos valores na definição dos objetivos a serem alcançados.

Tal observação é indispensável para a compreensão do papel da burocracia na gestão do Estado moderno e, bem como, para o entendimento da função dessa instância na sociedade de classes. Em toda ação racional referente aos fins há valores ético-finalísticos que, conforme já pontuado neste trabalho, podem estar vinculados à emancipação ou à dominação. Portanto, na ação racional instrumental não há neutralidade, os objetivos têm motivações cujas finalidades buscam o atendimento de interesses socialmente determinados. No capitalismo, a racionalidade e a finalidade da burocracia volta-se para a estruturação da organização e ordem administrativa, para fins de manutenção das relações sociais vigentes. Ou seja, a racionalidade instrumental impressa na atividade burocrática, busca o atendimento de interesses da classe dominante na sociedade do capital, que imprime seus objetivos nas ações gerais do Estado.

A burocracia expressa as contradições do Estado e, portanto, concretiza uma forma de dominação a partir da materialização da administração capitalista, pois, no contexto social em que intervém, define racionalmente o emprego econômico e adequado dos recursos para atingir os fins da expansão do capital. A organização da ordem e administração burocrática nas diferentes esferas da vida social, tem por finalidade a dominação de classe que, por meio da realização de ações na esfera pública estadual, acaba atendendo determinadas demandas das classes subalternizadas.

No estudo da burocracia Sousa Filho (2013, p. 60, grifos do autor), esclarece que:

> Então, a partir da análise crítica do conceito weberiano de burocracia, devemos aprofundar a definição explicitada anteriormente e entender que a *burocracia é a forma legítima de obter obediência de um grupo de pessoas e exercer o poder de classe para atingir objetivos voltados para a expansão capitalista, através do emprego econômico de recursos materiais e conceituais e do esforço humano coletivo, assim como da adequação desses recursos aos fins visados, que se expressam, também, pela necessidade de atender determinadas demandas da classe dominada. C*onsideramos que dessa forma o conceito de burocracia fica completo em suas determinações essenciais.

Constata-se, a partir de reflexão crítica-dialética, que a burocracia exerce a dominação administrativa e política das ações públicas estatais, materializando, a partir da estrutura e ordenamento administrativo, a dominação de classe. A dominação administrativa exercida pela burocracia atribui materialidade às ações do poder governativo do Estado, viabilizando intervenções na relação capital-trabalho. Nesse

processo de intervenção, não só assegura a manutenção da estrutura de poder do capital, como também oferece condições para atender determinadas demandas das classes dominadas.

Considerando a vinculação do fenômeno burocrático com a sociedade capitalista, a gestão democrática e emancipadora será realizada no contexto das organizações burocráticas, nas quais a racionalidade formal-legal é que determina o processo de trabalho e os valores impressos nas finalidades. Assim, verifica-se a necessidade de identificar os elementos da burocracia que viabilizam concessões à classe trabalhadora e que, portanto, podem contribuir para o aprontamento e ampliação de direitos para as camadas subalternizadas.

Segundo Souza Filho (2013, p. 65), a viabilidade de a burocracia atuar para atender interesses coletivos encontra-se no seu caráter contraditório.

> A possibilidade da burocracia ser um instrumento para uma finalidade de administração pública voltada para ampliação e aprofundamento de direitos está, primeiramente, vinculada diretamente à sua função contraditória como aparelho de Estado. No entanto, é na sua particularidade, enquanto ordem administrativa, que encontramos os elementos concretos de sua potencialidade, no sentido de operar interesses das classes dominadas (Souza Filho, 2013, p. 65).

A contradição inerente à burocracia, especialmente no âmbito do Estado, apresenta-se como possibilidade para instrumentalizar a administração pública e direcioná-la para a ampliação e aprofundamento dos direitos da classe trabalhadora. Isso significa dizer que, em função da racionalidade técnica-instrumental, é possível direcionar o arcabouço administrativo burocrático na esfera pública estatal para finalidades vinculadas às classes dominadas.

Essa perspectiva é verificada a partir da constatação de características que atribuem uma relativa autonomia da burocracia. Souza Filho (2013, p. 67-68), fundamentado em Weber, aponta que determinados aspectos da estrutura burocrática fortalecem sua relativa autonomia.

> a) a existência dos princípios das competência fixas, mediante regras, leis ou regulamentos administrativos; b) o processo da administração dos funcionários ser realizado de acordo com regras gerais, mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes, que podem ser aprendidas (Weber, 1999b: 198 – 200) e c) o fato de que, em relação ao poder de mando e obediência, tanto o senhor legal típico quanto a burocracia estão vinculados às regras impessoais (Souza Filho, 2013, p. 68).

A dominação fundada na racionalidade forma-legal determina que a relação mando-obediência seja regulamentada por regras e leis estabelecidas, a partir da impessoalidade. Portanto, a relação de mando-obediência não tem como referência a submissão servil dos funcionários ao senhor. Na dominação racional legal, a seleção dos trabalhadores que compõem a organização burocrática estatal não é realizada por afinidade ao projeto de poder do senhor, mas sim por competência e habilidades profissionais para desempenhar funções no quadro administrativo do Estado.

A autonomia relativa da burocracia relaciona-se à proteção do quadro administrativo, no qual a seleção seja baseada na competência profissional. Tal fato é relevante para refratar a luta de classes no interior do Estado, visto que viabiliza a incorporação de funcionários na esfera da administração pública que não estejam alinhados ao projeto de dominação predominante na esfera estatal. Historicamente, verifica-se a importância de agentes sociais ocupando espaços estratégicos na estrutura burocrática de gestão, que possam somar com a luta da classe trabalhadora. Nas palavras de Souza Filho (2013, p. 68), “nesse caso, forças de transformação podem ser encontradas, também, no interior da burocracia”.

O autor ainda destaca que a burocracia não se constitui como saída administrativa definitiva para emancipação dos dominados. Todavia, mostra-se que, numa perspectiva imediata, a burocracia possibilita a existência de diferentes projetos políticos no interior do Estado. Nesse sentido, a estrutura burocrática coloca-se como ordem administrativa que apresenta maior probabilidade para viabilizar a luta política no interior da organização estatal. A burocracia viabiliza um quadro administrativo com qualidades técnicas e profissionais no Estado a serviço de determinadas demandas das classes dominadas (Souza Filho, 2013, p. 69).

No entanto, identificar as potencialidades da burocracia implica também em identificar suas limitações. O fenômeno burocrático é uma estrutura de dominação, portanto o autoritarismo pode ocupar os espaços da gestão do Estado e da sociedade em geral. O autoritarismo burocrático decorre da possibilidade de a burocracia apropriar-se dos meios de administração e de produção e transformar-se em uma classe dominante (Souza Filho, 2013, p. 70). A apropriação do arcabouço técnico-instrumental da burocracia, por determinado segmento social, desdobra-se na dominação autoritária da esfera estatal. Essa configuração pode impedir a

incorporação de funcionários com projetos políticos diferentes, bem como barrar a concessão de direitos à classe trabalhadora.

Essa possibilidade é real para Weber (1999), tanto que, conforme apresentado anteriormente, o sociólogo demonstra preocupação com a burocratização da vida cotidiana, principalmente no referente às limitações da liberdade individual. Nesse contexto, prevalece o controle da sociedade sobre a burocracia e ao poder do dirigente, em uma ordem dominada pelo funcionário que detém o conhecimento organizacional.

Como alternativa ao autoritarismo burocrático, tanto Weber (1999) quanto Marx (2010), embora defendam o processo de controle a partir de instâncias diferentes, colocam a democracia e/ou a democratização como meios de controle da burocracia e/ou da burocratização dos espaços de poder. Marx ao apontar os limites estruturais da ordem burocrática no capitalismo, indica a importância de o controle ser realizado sob a perspectiva dos dominados, circunstância que remete à questão da participação direta no poder político legislativo. Já Weber, partindo do ponto de vista do dominante, destaca a representação parlamentar e a centralização do poder político em representantes eleitos democraticamente, como instrumentos essenciais para exercer o controle da burocracia.

O controle democrático sobre os mecanismos de dominação da burocracia é indispensável para a defesa da estrutura burocrática e da administração pública, também, voltadas para o atendimento de interesses particulares das camadas sociais subalternizadas. Fato que requisita a participação dos dominados nas instâncias de gestão pública, visando contribuir com a construção de estratégias de controle das esferas de domínio da burocracia e, dessa forma, fortalecer a luta pela defesa da agenda de interesses da classe trabalhadora.

Nogueira (2011, p. 133-147) aponta para a relação entre participação e democracia, destacando a instituição de instâncias e ações coletivas com foco na democratização do poder político e da gestão pública, nos aparatos governamentais do Estado. O autor destaca a democracia participativa e a gestão participativa como meios de obstar o autoritarismo e a gestão monocrática da esfera estatal, apresentando-as como referências “destinadas a não promover destruições recíprocas, mas a compor unidades na diversidade” (Nogueira, 2011, p. 167).

Para Sánchez Vázquez (2011, p. 280), o burocratismo é um fenômeno próprio de um sistema de governo no qual o Estado se encontra divorciado do povo. É um fenômeno incompatível não só com qualquer tipo de controle popular sobre sua atividade, mas, em função de sua essência, ao utilizar métodos burocráticos de governo, exclui a participação “de baixo” na direção da sociedade. O burocratismo, se opõe, por isso, diametralmente à verdadeira democracia (Sánchez Vázquez, 2011, p. 280).

Observa-se que as questões de controle sobre a burocracia devem ser pensadas e realizadas a partir de perspectivas democratizadoras da administração, especialmente no âmbito do setor público estatal. Somente dessa forma é factível estruturar propostas efetivas para a superação da ordem burocrática autoritária.

Conforme pontua Souza Filho (2013, p. 73), a organização de estratégias será necessária para conter os traços autoritários inerentes à organização burocrática e à administração burocrática. Porém, é importante destacar que a instituição e a regulamentação de mecanismos de controle do burocratismo, não significa a superação da burocracia, pois, para tal, é necessário superar o modelo de organização social vigente. Para o autor, o controle sobre a burocracia é uma questão inerente à ordem social fundada na sociedade de classes. Nesse sentido, o controle sobre a burocracia, numa ordem fundada na desigualdade, é um elemento importante para ampliar os interesses das classes dominadas (Souza Filho, 2013, p. 73).

Portanto, a implementação da gestão democrática e emancipadora requer um entendimento sobre o papel desempenhado pela burocracia na sociedade de classes e o modo como se estrutura seu ordenamento administrativo. Além disso, exige a compreensão e apropriação dos elementos propositivos da burocracia que possam contribuir para o aprofundamento e ampliação dos direitos da classe trabalhadora. A racionalidade burocrática permite a utilização de algumas das expressões de sua materialidade, visando o fortalecimento de ações que tenham como finalidade o enfrentamento da dominação de classes nas organizações, de modo a contribuir com processos de gestão cujo fim seja o atendimento de interesses coletivos e verdadeiramente universais.

A gestão do Estado contemporâneo

A partir do percurso teórico realizado até o momento, verifica-se que a burocracia é predominante na administração do Estado e que o Estado é uma organização predominantemente burocrática. Contudo, mesmo apresentando-se como estrutura e ordem administrativa rígida, seu arcabouço teórico-prático tem como referência a racionalidade instrumental, condição que a torna adaptável a diferentes contextos. Assim, em determinados contextos e momentos históricos, a burocracia incorpora algumas características de outros tipos de dominação, como a tradicional e a carismática.

É fundamental não perder de vista que a burocracia representa um tipo de dominação intimamente ligada à estrutura da sociedade capitalista Portanto, se as relações de produção exigem modificações para garantir seus interesses, sua estrutura e ordenamento administrativo, permitem a incorporação de outras práticas administrativas que coadunam com os objetivos dominantes. Ainda que opere como modelo de controle social e a gestão burocrática seja destinada a atribuir racionalidade às relações de trabalho e negociações de interesses antagônicos, imprimindo ao Estado e as empresas privadas procedimentos aparentemente justos, legais e legitimadores da organização social vigente, é exatamente por isso que a racionalidade e a legalidade burocrática são atacadas pelo capital. Principalmente, em momentos em que as características principais da burocracia se apresentam como entraves para expansão do capital.

Em momentos de crise, observa-se que o capital promove uma ofensiva a determinados eixos da estrutura e da administração burocrática, a fim de assegurar a produção, a apropriação da mais-valia e a ampliação dos lucros. Tais fatos podem ser verificados na dinâmica do capitalismo contemporâneo e nos desdobramentos da crise da década de 1970, que deu origem ao movimento de reestruturação produtiva do capital. No contexto da crise, o capital promoveu mudanças estruturais no campo da produção e da reprodução social para retomar o ciclo produtivo.

Marx sublinha que a imanência das crises no capitalismo “sempre representa apenas a solução violenta e temporária das contradições existentes, são explosões que restabelecem o equilíbrio violento” (Marx, 1978, p. 259). As crises econômicas são imprescindíveis para a perpetuação do capitalismo como modo de regulação social, pois é:

> Através delas o capital se recicla, reorganizando suas estratégias de produção e reprodução social. Pode-se dizer que as crises econômicas são inerentes ao desenvolvimento do capitalismo e que, diante dos esquemas de reprodução ampliada do capital, a emergência delas é uma tendência sempre presente (Mota, 2015, p. 37).

O movimento de reestruturação política, social e econômica estabeleceu as bases do novo estágio de acumulação capitalista. A partir das transformações promovidas pelo movimento de reordenamento do capital, o processo de produção e reprodução se firmou sobre o modelo de acumulação flexível, o toyotismo. A base tecnológica fordista, caracterizada pela rigidez e produção em larga escala, foi substituída pelo sistema de produção flexível, que introduziu o modelo conceitual de administração flexível[66].

No âmbito da reprodução social, em contraposição ao modelo keynesiano-fordista, firmou-se o modelo de regulação político-econômica neoliberal. O neoliberalismo fomentou a redução do tamanho do Estado e do conceito de público, corroendo os pilares do Estado de Bem-Estar social e instituindo o Estado mínimo neoliberal.

As chamadas propostas de reforma do Estado, mais especificamente na esfera administrativa, se estruturam como um movimento de contrarreforma neoliberal. Nessa direção, a redução do tamanho do Estado e do conceito de público ocorreu a partir dos seguintes aspectos. Nessa direção, a redução do tamanho do Estado e do conceito de público ocorre a partir dos seguintes aspectos:

> O setor público estatal é eleito como o grande vilão da crise, atribuindo-se à sua intervenção, a incompetência e o desperdício de recursos, responsáveis pela crise. Essa redução de tamanho se dá por 3 motivos: (a) ataque a burocracia com a valorização dos padrões gerenciais privados de gestão, flexíveis, *quase patrimoniais;* (b) a supressão teórica e ideológica das diferenças entre *valor público e valor privado*, imprimindo-se o caráter de mercadoria a todos os bens oferecidos pelo Estado (água, minério, crédito público, energia, cultura, saúde e educação, etc.) e transferência de serviços públicos e ativos estatais para o domínio privado, principalmente nas formas de concessão e privatização (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 136).

[66] A administração flexível qualificou-se como “forma superior de administração”, a nova base de produção capitalista, e introduziu no processo administrativo elementos como: obsolescência planejada e acelerada, processos de melhorias contínuas, diversidade de modelos, segmentação de clientela, produção de pequenos volumes ou adequação de grandes volumes à variedade de clientes, diminuição do espaço físico da fábrica, terceirização da produção, multifuncionalidade do trabalhador, flexibilização das condições e relações de trabalho e combate ao sindicalismo.

Para assegurar a eficácia das reformas pretendidas, foi necessário introduzir no setor público o modelo administrativo privado, calcado nas diretrizes da administração flexível e subsidiárias das políticas de ajuste neoliberais. Subordinada ao projeto político que a define, a administração privada “atribuiu” aparência de modernização e elevação da qualidade da administração pública, sendo denominada como perspectiva gerencial. O gerencialismo, enquanto perspectiva de gestão da esfera privada aplicada na esfera pública estatal, buscou flexibilizar a estrutura burocrática e suprimir as formas de controle democrático do “Estado e no Estado”, para consolidar as reformas político-administrativas estruturantes do Estado mínimo.

O gerencialismo oferece o suporte técnico-científico, proveniente da ciência administrativa para o desenvolvimento da administração pública sobre as bases da administração empresarial. Esse processo corroeu os pilares institucionais-legais que definem as diferenças existentes entre as finalidades da produção e da reprodução social. Essas diferenças são orgânicas, pois vinculam-se às instâncias de mediação, regulação e intervenção estatal nas relações sociais.

Souza Filho e Gurgel (2016, p. 138), esclarece que o gerencialismo:

> Não considera a distinção existente entre finalidade da administração da empresa privada, produção e apropriação da mais valia, com aquela da administração pública ou administração das organizações da sociedade civil, destinadas aos fins relativos à produção social, a reprodução social. Vale ressaltar que a finalidade da reprodução social se destina, principalmente, à manutenção da ordem social através do atendimento de necessidades/interesses das classes subalternas e de ações repressivas e promoções ideológicas.

Na contrarreforma do aparelho estatal, a ofensiva neoliberal, materializada na proposta gerencialista para a gestão pública, tem como finalidade central promover a redução dos gastos públicos destinados ao atendimento das necessidades das classes subalternas. As consequências das subversões operadas pelo gerencialismo no campo da administração pública manifestam-se na drástica redução da intervenção do Estado no campo das políticas sociais. Fomentam-se processos contínuos de redução dos gastos públicos, sob o pretexto de garantir a estabilidade monetária e o controle orçamentário.

Nesse contexto, ocorre a ampliação da função do Estado, não mais com a finalidade de acomodação de interesses antagônicos, mas, sim, para a reprodução social do capital. As novas configurações administrativas viabilizam o remanejamento

dos recursos provenientes da riqueza social produzida para o mercado, ou seja, para o processo de expansão e acumulação capitalista.

A perspectiva institucional gerencialista propõe uma estrutura burocrática reduzida e flexível, operando de acordo com o comando/domínio político neoliberal, dialeticamente articulada e centralizada, para promover modificações em uma ordem administrativa estatal ampla e inflexível. Com a flexibilização da estrutura burocrática e a implementação de mecanismos gerenciais orientados para a burocratização (burocratismo) e descentralização das atividades estatais. Em termos práticos, realiza-se a transferência de atividades estatais consideradas essenciais para o mercado, sob a lógica da mercadoria, e para Organizações da Sociedade Civil (OSCs) situadas no campo do Terceiro Setor[67], sob o formato de prestação de serviços.

Para não expandir os gastos públicos para a área social, empregam-se, nas ações do Estado e das OSCs, diferentes tecnologias gerenciais empresariais, visando à redução do financiamento de serviços públicos para as classes subalternas. Dentre essas tecnologias, destaca-se: a descentralização do poder público para OSCs e/ou entre os entes da esfera estatal; avaliação de desempenho organizacional; modelo contratual para execução dos serviços públicos ou termos de parceria[68]; controle de qualidade e eficiência dos serviços; incentivo à competição entre as organizações sociais atuantes no âmbito do Estado; conversão de cidadãos em clientes/ consumidores e/ou contribuintes; redução dos níveis hierárquicos; e a participação gerencial no lugar da participação e controle democrático por parte dos cidadãos e funcionários públicos (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 143 -145).

No entanto, a redução dos mecanismos processuais da administração pública não indica o desaparecimento da burocracia, apenas a sua adequação às

[67] Conforme Montaño (2002), a denominação “Terceiro Setor” se explicaria, para diferenciá-lo do Estado (Primeiro Setor) e do setor privado (Segundo Setor). Ambos não estariam conseguindo responder às demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência; o segundo, porque faz parte da sua natureza a produção e apropriação do lucro. Assim, a lacuna deixada pelo Estado e o mercado, deve ser ocupada pelo “Terceiro Setor” que, devido aos seus objetivos, supostamente estaria acima da sagacidade do setor privado e da incompetência e ineficiência do Estado. Contudo, na verdade, o chamado Terceiro Setor cumpre importante papel ideológico na implementação das políticas neoliberais, considerando sua forte sintonia com o processo de reestruturação do capital, a partir da década de 1970. Portanto, contribui para a flexibilização das relações de trabalho, para o processo gradativo de desresponsabilização do Estado e afastamento deste da função de regulador da relação entre capital e trabalho.

[68] A Lei 13.019, de 31 de julho de 2014, estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Denominada Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), traz as terminologias, definições e classificações das OSCs no Brasil.

necessidades mercadológicas do capitalismo. Os elementos característicos da burocracia são preservados, sendo determinantes na organização e direção dos centros de decisão do poder econômico e político no capitalismo financeiro. Já na gestão do Estado, são implementadas propostas provenientes da administração empresarial para enfraquecer a estrutura burocrática, em nome da flexibilidade gerencial e modernização administrativa estatal, visando promover as reformas neoliberais na esfera estatal.

Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 147, grifos dos autores):

> "[...] hoje ocorre, do ponto de vista administrativo, um processo de burocratização combinado com elementos gerenciais de flexibilização - que podem tender à patrimonialização -, ou seja, um modelo que em hipótese alguma pode ser considerado pós-burocrático"

Para comandar as contrarreformas neoliberais, o gerencialismo na esfera pública estatal, associa e articula a estrutura burocrática com práticas administrativas patrimonialistas. Assim, mantêm-se os elementos da estrutura burocrática que são essenciais para sustentar a existência do Estado mínimo. Concomitantemente, a reforma administrativa introduz mecanismos gerenciais neoliberais, que permitem a apropriação da gestão pública por parte de determinado grupo social, os neoliberais, mais especificamente, aqueles vinculados ao capital financeiro.

No contexto de crise estrutural, são realizadas mudanças para adequar a ordem administrativa pública a uma nova perspectiva de comando, que privilegia a centralização do poder e amplia as bases de apropriação do fundo público. Tornando-as mais diretas e mais efetivas aos interesses dominantes, o que viabiliza a acumulação no contexto do capitalismo contemporâneo.

> Nesse quadro, o recurso, a flexibilização ou a "burocracia patrimonial[69]" ou elementos "patrimonialistas ", combinando com burocratização do núcleo central das decisões políticas e econômicas, contribui com o processo de fortalecimento "monocrático" do grande capital. Essa configuração cria obstáculos para a construção de possibilidade de estabelecimento de um contraponto aos interesses do capital, na medida em que enfraquece a organização burocrática do estatal em sua amplitude. Nesses termos, os neoliberais não são contrários nem ao Estado nem à burocracia. Eles são contrários aos aspectos do Estado e da burocracia que podem fortalecer a construção e expansão dos direitos sociais, ou seja, de sua ação destinada ao atendimento dos de determinados interesses das classes subalternas. É igualmente aspectos que incorrem em limitações para o seu livre movimento

[69] Para Weber (2015, p. 145), quando se tem a associação de elementos essenciais da burocracia moderna, cuja dominação é fundada na racionalidade e legalidade, com práticas administrativas patrimonialistas, o resultado é a burocracia patrimonial.

> de expropriação da mais-valia e de apropriação dos fundos públicos (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 148).

A contrarreforma propicia a centralização do poder político e das decisões político-econômicas no campo de interesses do grande capital. Esse contexto configura, de certa forma, uma perspectiva de gestão monocrática do Estado, pois a apropriação da administração pública pelo neoliberalismo tende a suprimir os espaços, agentes sociais e organizações políticas que buscam a democratização da esfera estatal. Como consequência da redução da atuação do Estado, enquanto agente mediador das relações sociais, os interesses da classe trabalhadora não são incorporados pela esfera estatal e as demandas das camadas subalternizadas não são atendidas.

Observa-se, que o capital em seu novo estágio acumulação precisa que a esfera estatal na regulação das condições que assegurem as condições para sua reprodução, sem necessariamente depender do setor produtivo, onde se concentra a classe trabalhadora, enquanto mão de obra e cidadãos/sujeitos de direitos que requisitam a materialização de ações públicas estatais, via políticas sociais.

Na lógica neoliberal, não há necessidade de um Estado forte, intervencionista e atuante nas desigualdades sociais, fato que implica na constituição de um Estado mínimo, que mantém condições estruturais-legais para assegurar a reprodução do capital e realizar ações pontuais e fragmentadas, visando o atendimento de necessidades de segmentos populacionais que não apresentem condições mínimas de subsistência.

Segundo Souza Filho e Gurgel (2016, p. 156), no Brasil, a estrutura burocrática e o Estado apresentam características próprias. Isso ocorre porque, historicamente, o país tem relações de produção pré-capitalistas, oriundas de sua base colonial escravista, que geram elementos superestruturais de dominação de classe, fundamentados na tradição e na ordem administrativa patriarcal/patrimonial. Nesse contexto, mesmo após a independência e instituição da república, não se tem a superação das relações de poder patriarcal/patrimonial, de modo que a instituição do Estado e a burocracia são realizadas sobre práticas conservadoras e patrimoniais.

O insulamento burocrático e a gestão pública ocorrem sem a superação total da ordem administrativa patrimonial. Portanto, há uma associação de práticas administrativas patrimoniais (arcaicas) com estrutura racional-legal da burocracia (moderna), permanecendo a sobreposição do “novo” sobre o “velho” (Souza Filho;

Gurgel, 2016, p. 153). A essa configuração, a contrarreforma neoliberal acrescentou o gerencialismo na gestão pública. Assim, a administração do Estado brasileiro, na atualidade, condensa práticas administrativas tradicionais (patriarcal/patrimonial, estrutura burocrática (racional-legal) e elementos gerenciais flexíveis (gerencialismo). Com essas configurações, prevalece a sobreposição do “novo” sobre o “velho” em um país de capitalismo tardio e economia periférica.

Essas particularidades configuram desafios para o trabalho do assistente social nas organizações privadas, públicas e filantrópicas. Nesse sentido, o conhecimento sobre as perspectivas de gestão, a organização burocrática, as características do Estado e a gestão pública na realidade brasileira, é essencial para a construção de estratégias nos espaços sócio-ocupacionais, que tenham como finalidade assegurar o acesso da população aos direitos constitucionalmente garantidos. Conforme apontado no primeiro capítulo, a gestão democrática e emancipadora tem como finalidade possibilitar o acesso e a ampliação dos direitos da classe trabalhadora, apresentando-se, portanto, como instrumento que deve contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Contudo, é imprescindível que o assistente social compreenda a *gestão no trabalho profissional* e a *gestão do trabalho profissional* nos diferentes espaços sócio-ocupacionais.

CAPÍTULO 3 – TRABALHO E COTIDIANO PROFISSIONAL DA/O ASSISTENTE SOCIAL

3.1 Trabalho profissional na contemporaneidade: cotidiano e desafios

Esta seção tem por finalidade apresentar uma reflexão sobre o trabalho profissional na contemporaneidade. Para tanto, resgatará a gênese da profissão, inserção do Serviço Social na divisão social e técnica do trabalho e processos de trabalho. No entanto, antes de adentrar a essas categorias teóricas, é necessária uma breve compreensão sobre a categoria do cotidiano, visando entender melhor os desafios para o trabalho profissional no cenário contemporâneo.

Segundo Carvalho (2012, p. 24), “o cotidiano é a vida de todos os dias e de todos os homens em qualquer época histórica […] não existe vida humana sem o cotidiano e a cotidianidade”. Assim, em diferentes momentos históricos, o cotidiano e a cotidianidade existem e se fazem presentes em todas as esferas da vida do ser social. A vivência da cotidianidade constituída se distingue de acordo com os grupos ou classes sociais, a que os indivíduos pertencem, e o modo de organização social.

Nessa direção, Netto (2012, p. 67), afirma que “a vida cotidiana posta em sua insuprimibilidade ontológica não se mantém como uma relação seccionada com a história”. Para o autor, o cotidiano é um dos níveis constitutivos do acontecer histórico, e reflete o nível em que a reprodução social se realiza na reprodução dos indivíduos enquanto tais.

Os desafios postos ao Serviço Social na contemporaneidade têm como fator determinante a realidade concreta e contraditória, que se expressa no cotidiano do trabalho profissional e na vida cotidiana das classes subalternizadas. O cotidiano é marcado por contradições, atravessado pela luta de classes, cercado de desafios e possibilidades, sendo, ao mesmo tempo, o espaço no qual o trabalho profissional se realiza, se constitui e onde os antagonismos e as tensões se manifestam.

Assim, o cotidiano é uma questão fundamental para o trabalho profissional das/os assistentes sociais, uma vez que é na vida cotidiana que se concentra o espaço da práxis, onde são institucionalizadas as demandas, as requisições e o fazer profissional. Estabelece-se uma relação dialética entre cotidiano e trabalho profissional, pois, ao mesmo tempo em que, a vida cotidiana e as requisições incidem na atuação profissional, o trabalho profissional também incide sobre o cotidiano.

Embora constituído por desafios e contradições, o cotidiano fornece os subsídios para o trabalho da/o assistente social e se apresenta como espaço privilegiado da intervenção profissional. Nos espaços sócio-ocupacionais, enquanto

são postas demandas e exigências cotidianas, também estão colocados os elementos valorativos que permitem a escolha entre as alternativas concretas, para atribuir direção social ao exercício profissional. O cotidiano é um espaço de resistência e possibilidade transformadora, portanto, os fundamentos teórico-metodológicos, técnico-operativos e ético-políticos devem fundamentar a intervenção profissional.

O Serviço Social é socialmente reconhecido como profissão, e o trabalho profissional é legitimado, em função da atuação nas estratégias mobilizadas pelo Estado burguês para o enfrentamento das expressões da questão social. É no contexto de institucionalização de ações de contingenciamento das desigualdades, decorrentes da relação entre capital e trabalho, é que a profissão se constitui como uma especialização do trabalho na sociedade capitalista. Esse processo é determinante para a "[...] 'definição' do 'tipo' de atividades que foram tradicionalmente atribuídas aos assistentes sociais [...]" (Iamamoto, 2015a, p. 183) e que permanecem na atualidade.

Historicamente, o Estado burguês, no processo de regulação das relações sociais na sociedade de classes, atribui legitimidade a determinadas instituições, políticas sociais, sujeitos sociais e profissionais para atuarem diretamente no desenvolvimento de ações no âmbito das políticas públicas voltadas ao controle e ao atendimento das reivindicações da classe trabalhadora. Nesse contexto, o/a assistente social é requisitado/a e reconhecido/a, enquanto profissional que intervém diretamente nas relações sociais, atuando no âmbito da gestão social, seja na esfera pública ou privada, para o enfrentamento das desigualdades sociais.

No Brasil, a profissão nasce na década de 1930, período correspondente aos marcos do capitalismo monopolista brasileiro. Nasce em um contexto no qual a questão social[70] assume uma dimensão política, em virtude da problematização (lutas e reivindicações) sobre as condições de vida e trabalho da classe trabalhadora. A questão social, nas décadas de 1920 e 1930[71], adquire uma dimensão política na sociedade brasileira e evidencia as desigualdades sociais emergentes da exploração

[70]A questão social é nada mais do que as expressões do processo de formação e desenvolvimento da classe operária e de seu ingresso no cenário político da sociedade, exigindo seu reconhecimento como classe por parte do empresariado e do Estado. É a manifestação, no cotidiano da vida social, da contradição entre proletariado e a burguesia, a qual passa a exigir outros tipos de intervenção, além da caridade e repressão (Iamamoto; Carvalho, 2014, p. 83-84).

[71] IAMAMOTO, M. V.; CARVALHO, R. Relações sociais e Serviço Social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica. 41. ed. São Paulo: Cortez, 2014, p. 133.

da força de trabalho do operariado fabril. É nesse momento histórico que o Estado, em conjunto com a burguesia industrial, inicia a institucionalização de formas e estratégias de enfrentamento às manifestações da questão social. Formas e estratégias que não só se fundamentam na coerção e repressão às demandas da classe trabalhadora. Devido ao caráter político das expressões da questão social, faziam-se necessárias novas formas de enfrentamento, que requisitavam ações e estratégias políticas para atender às solicitações da classe operária e manter as condições necessárias para a produção e a reprodução do capitalismo.

A implantação do Serviço Social ocorre em um contexto histórico, no qual foram adotadas medidas não coercitivas para o controle da classe dependente do trabalho. Essas medidas, inicialmente, foram mobilizadas por frações da classe dominante por intermédio da Igreja Católica.

> O Serviço Social [...] Surge da iniciativa particular de grupos e frações de classe, que se manifestam, principalmente, por intermédio da Igreja Católica. Possui em seu início uma base social bem delimitada e fontes de recrutamento e formação de agentes sociais informados por uma ideologia igualmente determinada. A especificidade maior que se reveste o Serviço Social desde sua implantação não está, no entanto, no âmbito das características que mais evidentemente o marcam. Historicamente, se localiza na demanda social, o Serviço Social se origina de uma demanda diametralmente oposta. Sua legitimação diz respeito apenas a grupos e frações restritos das classes dominantes em sua origem e, logo em seguida, ao conjunto das classes dominantes. Sua especificidade maior está, pois, na ausência de quase total de uma demanda a partir das classes e grupos a que se destina prioritariamente (Iamamoto; Carvalho, 2014, p. 134).

E sob o contexto social, político e econômico do Brasil da década de 1930, foram instituídas as bases para a implantação do Serviço Social. A profissão, enquanto prática social, surgirá como um departamento especializado da Ação Social[72] da Igreja Católica, que objetivava retomar sua influência no cenário brasileiro. Nesse intento, inicia-se um processo de reformulação das práticas políticas religiosas, processo esse liderado pela alta hierarquia da Igreja, desde a segunda metade da República Velha. As atividades políticas religiosas, instituídas pela Igreja, vão determinar o desenvolvimento e a realização de ações sociais especializadas para atender o engajamento político e social da Igreja Católica que, enquanto instituição social, se fazia presente na dinâmica antagônica da sociedade de classes. E, por ser

[72] IAMAMOTO, M. V.; CARVALHO, R. Relações sociais e Serviço Social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica. 41. ed. São Paulo: Cortez, 2014, p. 149.

uma iniciativa da Igreja, as primeiras protoformas[73] do Serviço Social foram formadas por grupos e frações de classes vinculadas à ordem societária vigente e que se engajaram no movimento católico leigo.

No entanto, enquanto crescia a demanda por quadros habilitados por formação técnica e especializada, dentro da própria Ação Social Católica, para a ampliação do trabalho social da Igreja. Também surgiu outro tipo de demanda, proveniente de instituições estatais que desenvolviam políticas sociais para o atendimento da classe trabalhadora e que requisitavam agentes sociais qualificados para atuar diretamente nas expressões da questão social no âmbito institucional. Por seu uma necessidade do Estado, este passará a regulamentá-la e incentivá-la, dessa forma, institucionaliza a atividade profissional e fomentar sua progressiva transformação em profissão reconhecida e legitimada na divisão social e técnica do trabalho.

O Serviço Social, enquanto atividade profissional legitimada e reconhecida dentro da divisão social do trabalho, inicialmente, se fundamentará sobre a doutrina social da Igreja Católica e atenderá às demandas políticas e sociais emergentes da classe dominante que, conjuntamente com o Estado, passará a implementar uma série de ações políticas e práticas para garantir o controle da classe operária.

A institucionalização da profissão é motivada pela intervenção gradual do Estado no processo de regulação social das relações sociais, pois as manifestações da questão social tornam-se um entrave para o avanço do capital. As diversas expressões das desigualdades sociais passam a ser objeto de intervenção de políticas sociais por parte do Estado burguês. Políticas sociais que, desde suas primeiras protoformas, foram concebidas e organizadas com o objetivo de assegurar condições adequadas para o desenvolvimento do processo de acumulação do capital monopolista. E, simultaneamente, responder a parte das reivindicações da classe operária, que, por meio de mobilização e organização política, passou a exigir o atendimento coletivo das questões sociais inerentes à vida cotidiana dos trabalhadores.

Nesse contexto, o Serviço Social passa a compor o conjunto de práticas institucionalizadas pelo Estado brasileiro para assegurar o controle social e ideológico da classe trabalhadora. No exercício da atividade profissional, o/a assistente social

[73] IAMAMOTO, M. V.; CARVALHO, R. Relações sociais e Serviço Social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica. 41. ed. São Paulo: Cortez, 2014, p. 175.

atuará em organismos estatais, paraestatais, instituições privadas e filantrópicas, nas quais se dedicará “[...] ao planejamento, operacionalização e a viabilização de serviços sociais por eles programados para a população [...]”, no âmbito institucional exercerá “[...] funções tanto de suporte à racionalização do funcionamento dessas entidades, como funções técnicas propriamente ditas [...]” (Iamamoto; Carvalho, 2014, p. 120).

Sobre a institucionalização e inserção do Serviço Social na divisão social e técnica do trabalho, Netto (2011, p. 73) problematiza que:

> É somente na ordem societária comandada pelo monopólio que se gestam as condições histórico-sociais para que, na divisão social (e técnica) do trabalho, constitua-se espaço em que se possa mover práticas profissionais como as do assistente social. A profissionalização do Serviço Social não se relaciona decisivamente à “evolução da ajuda”, à “racionalização da filantropia” nem à “organização da caridade”, vincula-se à dinâmica da ordem monopólica.

O contexto sócio-histórico que gestou a profissão como prática institucionalizada, socialmente legitimada, decorre das necessidades de reprodução da sociedade burguesa no estágio monopolista. Isso porque a constituição dessa ordem societária possibilita um novo espaço sócio-ocupacional para o/a assistente social na divisão sociotécnica do trabalho. O avanço da ordem monopólica possibilita o ingresso dos agentes profissionais nos espaços socioinstitucionais voltados para o atendimento de demandas da classe oprimida e pauperizada.

A constituição de requisições, a definição de atribuições e funções a serem ocupadas na divisão social e técnica do trabalho na sociedade capitalista, configuram as condições para especialização de um trabalho específico e que se soma ao conjunto do trabalho socialmente combinado. A força de trabalho desses agentes sociais, ao ingressarem no campo das mediações das relações sociais na órbita da reprodução social, adquire estatuto jurídico para sua legalidade institucional.

Netto (2011) sublinha que:

> Só então que as atividades dos agentes do Serviço Social pode receber, pública e socialmente, um caráter profissional: a legitimação (com simultânea gratificação monetária) pelo desempenho de papéis, atribuições e funções a partir da ocupação de um espaço na divisão social (e técnica) do trabalho na sociedade burguesa consolidada e madura; só então os agentes se reproduzem mediante um processo de socialização particular juridicamente caucionado e reiterável segundo procedimentos reconhecidos pelo Estado; só então o conjunto dos agentes (a categoria profissionalizada) se laiciza, se independentiza de confessionalismos e/ou particularismos (Netto, 2011, p. 73).

Os mecanismos pelos quais a ordem monopólica determina o espaço na divisão social e técnica propiciam a profissionalização do Serviço Social, por meio de modalidades que o Estado burguês passa a utilizar no enfrentamento à questão social, constituindo, assim, as políticas sociais. É por meio desse processo que se tem a constituição do mercado de trabalho para o/a assistente social, pela via das políticas sociais. Verifica-se aí a instituição de diversos espaços ocupacionais que legitimam e institucionalizam a "prática profissional" de agentes sociais especializados no atendimento às diferentes manifestações da questão social, no âmbito do Estado, instituições patronais, empresas privadas e em entidades sociais vinculadas às religiões cristãs.

Observa-se o mesmo processo que determina a profissionalização do Serviço Social e sua inserção na divisão social e técnica do trabalho é, também, o que irá determinar as condições concretas para que o trabalho do/a assistente social ingresse no processo de mercantilização e no universo de valorização do capital. Já no início da profissão, o/a assistente social se insere no mercado de trabalho na condição de profissional assalariado, fato que o condiciona a vender sua força de trabalho especializada. A instituição contratante é quem determina as condições e as especificidades do trabalho profissional no campo de atuação institucional.

É a partir dessa configuração que o Serviço Social é inserido no processo de produção e reprodução do capital como parte do trabalho coletivo, isto é, do trabalho socialmente combinado para atender às necessidades da sociedade capitalista. Na qual o trabalho do/a assistente social participa direta ou indiretamente do processo de valorização do capital, seja no âmbito da produção material (empresas) ou na esfera do Estado, atuando para garantir a reprodução social da força de trabalho. A proximidade do/a profissional com o processo de produção e reprodução do capital dependerá da natureza da instituição empregadora.

O reconhecimento do Serviço Social pelo Estado eleva os/as assistentes sociais à categoria profissional que participa de processos de trabalho estabelecidos pelas instituições sociais. Esse fato exigiu qualificação técnico-científica, contribuindo para a desvinculação da profissão da Doutrina social da Igreja Católica. Ao atribuir um caráter científico ao trabalho e formação profissional do/a assistente social, em termos teórico-metodológicos, afastou a profissão de confessionalismos e particularismos característicos da Ação Social Católica.

Em sua fase inicial (1936-1945[74]), a formação dos/as assistentes sociais tinha como referência para a formação (técnica e especializada) a Doutrina Social da Igreja Católica. Tendo como fundamento o ideário do Serviço Social franco-belga e os valores humanistas inspirados no neotomismo. Dessa forma, as demandas apresentadas pelos sujeitos singulares eram compreendidas como problemas individuais, e os métodos de intervenção eram pautados no enquadramento das populações empobrecidas a um modelo de ajustamento social.

A partir de 1945, já com a preocupação de elaborar e construir fundamentos teóricos para a formação e exercício profissional, a partir de bases científicas, o Serviço Social buscou no modelo norte-americano suporte teórico-científico. A profissão assumiu a perspectiva funcional, pautada em fundamentos positivistas, para a explicação para os "problemas sociais" apresentados pelos indivíduos. Nesse período, as teorias de caso, grupo e comunidade passaram a fundamentar a metodologia de trabalho da profissão, com vistas, assim, a promover a integração do indivíduo ao meio social em que vivia. A modernização sob a matriz positivista contribuiu para que os profissionais assumissem um papel importante na organização e execução das políticas sociais do Estado. Nesses espaços sócio-ocupacionais, as/os assistentes sociais realizavam ações voltadas para integração ideológica das populações pobres aos programas de desenvolvimento econômico do Estado nesse.

Entretanto, a partir da década de 1960, a profissão inicia um movimento de revisão dos referenciais teórico-metodológicos que orientaram a prática e a formação profissional do Serviço Social até aquele momento. O Movimento de Reconceituação, se expressou em diferentes tendências no contexto latino-americano, pois questionavam o exercício profissional e os referenciais teórico-metodológicos da profissão frente à realidade e as particularidades de cada país. No caso do Brasil, o Movimento de Reconceituação vivenciou seus primeiros momentos sob a conjuntura imposta pela ditadura militar, fato que impossibilitou a contestação expressiva da ordem política, levando a profissão a priorizar a construção de um projeto tecnocrático e modernizador.

O rompimento com o conservadorismo no Serviço Social se deu a partir da interlocução com a teoria social crítica de Marx, viabilizada pela aproximação da

[74] IAMAMOTO, M. V.; CARVALHO, R. Relações sociais e Serviço Social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica. 41. ed. São Paulo: Cortez, 2014, p. 231-247.

profissão com os movimentos sociais e forças populares vinculadas ao processo de redemocratização do país. A apropriação do referencial fundado no método crítico-dialético possibilitou a revisão das bases teórico-metodológicas do Serviço Social e do significado social da profissão na sociedade capitalista e no contexto brasileiro.

A contribuição inaugural que fundamenta a "centralidade da categoria trabalho" como referencial teórico-metodológico para a compreensão do Serviço Social, a partir da Teoria Social Crítica, foi desenvolvida por Marilda Iamamoto, em 1982. Na obra *Relações Sociais e Serviço Social no Brasil*, construída em parceria com Raul de Carvalho, a autora defendeu que o Serviço Social institucionaliza-se como uma especialização do trabalho coletivo, inserido na divisão sociotécnica do trabalho e partícipe do processo de produção e reprodução das relações sociais do capital.

Iamamoto e Carvalho (2014, p. 77) ressaltam que a análise expressa em *Relações Sociais e Serviço Social no Brasil*:

> Trata-se do esforço de captar o significado social dessa profissão na sociedade capitalista, situando-a como um dos elementos que participa da reprodução das relações de classe e do relacionamento contraditório entre elas. Nesse sentido, efetua-se um esforço de compreender a profissão historicamente situada, configurada como um tipo de especialização do trabalho coletivo dentro da divisão social do trabalho peculiar à sociedade industrial.

A partir dessa perspectiva de análise, o Serviço Social passa a ser compreendido como profissão inserida no processo de produção e reprodução das relações sociais capitalistas. Com atenção para as particularidades de sua inserção na divisão social e técnica do trabalho, reconhecendo o/a assistente social na condição de trabalhador assalariado e portador de uma relativa autonomia na condução do trabalho profissional.

Sobre a eleição da categoria trabalho, Iamamoto (2015a, p. 61), ressalta que essa definição não ocorre de forma aleatória, pois "trata-se de um elemento constitutivo do ser social, que o distingue como tal e, portanto, que dispõe de uma centralidade na vida dos homens". Enquanto ser social, o ser humano é o único ser capaz de criar meios e instrumentos de trabalho, afirmando essa atividade exclusivamente humana. O trabalho constitui-se como atividade teleológica e, esse ato de acionar consciente a edição do produto final, "é uma atividade que tem uma necessária dimensão ética, como atividade direcionada a fins, que tem a ver com

valores, com dever ser, envolvendo uma dimensão de conhecimento e ético-moral" (Iamamoto, 2012, p. 61).

A autora esclarece que, ao adotar a centralidade da categoria trabalho no Serviço Social, busca-se "*afinar a tradicional análise da chamada "prática", passa a ser tratada como um tipo de trabalho especializado que se realiza no âmbito de processos e relações de trabalho* (Iamamoto, 2015a, p. 93, grifos da autora).

Segundo Granemann (1999, p. 9), "[...] a inauguração deste rico veio de análise demarca uma nova fase na história e na compreensão da profissão, no Brasil [...]", pois, o impacto de tais contribuições foi fundante para a ruptura do Serviço Social com o legado conservador de sua origem. Ao adotar este viés analítico, a compreensão do significado social da profissão ganha novos patamares, assim, a interlocução com a teoria social crítica marxista e o pensamento social clássico e contemporâneo, possibilitou o rompimento com a matriz conservadora vinculada à teoria social positivista, que orientou a formação e o trabalho profissional até o início da década de 1980.

O redimensionamento na compreensão da constituição e significado social do Serviço Social, significou reconhecer que tanto a profissão quanto às requisições institucionais e as demandas profissionais nascem das relações de produção e reprodução do capitalismo. Isso porque, elas nascem da história da sociedade, decorrem da luta de classes, na qual a classe dominante organiza estratégias e mecanismos de controle para assegurar a manutenção da exploração e dominação capitalista.

Em termos mais objetivos, a adoção dessa perspectiva de análise no Serviço Social, implicou em reconhecer a questão social como o objeto de trabalho do/a assistente social, ou seja, o conjunto de desigualdades sociais que assolam a classe trabalhadora. Sendo as expressões da questão social o objeto de intervenção do trabalho profissional é necessário *"apreender a 'prática profissional' como trabalho e o exercício profissional inscrito em um processo de trabalho" (*Iamamoto*,* 2015a, p. 57, grifos da autora).

Ainda em relação a esse entendimento, a autora esclarece que a intervenção nas expressões da questão social só é possível porque a profissão participa de processos de trabalho como uma especialização do trabalho coletivo, enquanto parte do trabalho socialmente combinado no âmbito institucional. Nesse sentido, afirma que

“a questão social conforma *a matéria-prima do trabalho profissional, sendo a prática profissional compreendida como uma especialização do trabalho partícipe de um processo de trabalho”* (Iamamoto, 2015a, p. 59, grifos da autora).

A compreensão do trabalho do/a assistente social como parte do trabalho socialmente combinado é importante para entender como ocorre a inserção profissional nos processos de trabalho. Embora no trabalho do/a assistente social se concretize os elementos do processo de trabalho: matéria-prima (a questão social como objeto de trabalho), instrumentos de trabalho (instrumentais e meios de trabalho) e força de trabalho (trabalho especializado), o/a profissional não desenvolve um processo de trabalho, mas sim participa de um processo de trabalho organizado pela instituição empregadora.

Sobre a inserção do/a profissional em processos de trabalho, Iamamoto (2015a, p. 24) assevera que o/a assistente social:

> É um trabalhador especializado, que vende sua capacidade de trabalho para algumas entidades empregadoras, predominantemente de caráter patronal, empresarial ou estatal, que demandam essa força de trabalho qualificada e a contrata. Esse processo de compra e venda da força de trabalho em troca de salário faz com que o Serviço Social ingresse no universo da mercantilização, no universo do valor.

Para a autora, o Serviço Social é uma forma de trabalho concreto que tem uma qualidade específica para atender às necessidades sociais do capital, a partir do desenvolvimento de suportes intelectuais e materiais para sua realização. Com tais características, o trabalho profissional apresenta um valor de troca, e, portanto, estabelece uma relação de compra e venda dessa força de trabalho especializada em troca de salário. É por meio desse processo que o Serviço Social ingressa no universo da mercantilização, isto é, no mercado de trabalho capitalista.

Referente a inserção do Serviço Social na divisão social do trabalho, Raichelis (2011, p. 425) expressa que:

> Nesses termos, o agente profissional contratado pelas instituições empregadoras ingressa no mercado de trabalho como proprietário de sua força de trabalho especializada, conquistada por meio de formação universitária que o legitima a exercer um trabalho complexo em termos da divisão social do trabalho, dotado de qualificação específica para o seu desenvolvimento.

E, nesse universo, o trabalho do/a assistente social é utilizado como uma das respostas às demandas sociais produzidas pelo sistema capitalista de produção, no

entanto, essa força de trabalho qualificada é mercantilizada. A compra e venda subordinam-se às necessidades sociais do capital, passando a ser mediada pelo mercado, ou seja, pela relação de produção, troca e consumo da força de trabalho no interior da crescente divisão social e técnica do trabalho.

Para Iamamoto (2015a, p. 24), o Serviço Social:

> Passa a constituir-se como parte do trabalho social produzido pelo conjunto da sociedade, participando da criação e prestação de serviços que atendem às necessidades sociais. Ora o Serviço Social reproduz-se como um trabalho especializado na sociedade por ser socialmente necessário: produz serviços que atendem as necessidades sociais, isto é, tem um valor de uso, uma utilidade social. Por outro lado, os assistentes sociais também participam, como trabalhadores assalariados, do processo de produção e/ou redistribuição da riqueza social. Seu trabalho não resulta apenas em serviços úteis, mas tem um efeito na produção ou na redistribuição do valor da mais-valia.

O/a assistente social afirma-se socialmente como um trabalhador com estatuto liberal. Contudo, a sua inserção no mercado de trabalho é condicionada pela relação de compra e venda da força de trabalho especializada pelas organizações empregadoras. Os/as assistentes sociais são proprietários de sua força de trabalho qualificada, porém não dispõem dos meios e condições necessárias para a realização de seu trabalho. Isso ocorre, porque os meios e as condições necessárias para a efetivação do trabalho profissional estão sob a propriedade do mercado de trabalho, uma vez que concentram-se nas instituições empregadoras que demandam trabalho profissional.

Dadas as particularidades que determinam a inserção do Serviço Social na divisão sociotécnica do trabalho, mesmo dotado de qualificação e especialização, o trabalho profissional só poderá ser realizado se dispuser de meios e instrumentos de trabalho. Parte desses recursos (meios e instrumentos) é colocado à disposição do/a assistente social pelas instituições empregadoras. Desse modo, o estatuto de trabalhador liberal não se realiza como concebido, pois o/a assistente social não detém todos os meios (recursos institucionais, financeiros, técnicos e humanos) e as condições necessárias para efetivação do seu trabalho como profissional autônomo.

Nessas condições, a força de trabalho do/a assistente social só se transforma em trabalho quando consumida e/ou acionada, pela instituição empregadora, sendo aliada aos meios e às condições necessárias para que o trabalho se realize. A força de trabalho especializada do/a profissional só se concretiza em trabalho se estiver em ação, ou seja, se associada aos meios e ao objeto de trabalho. Logo, se não houver

meios para realizá-la, essa força ou capacidade intelectual (teórico-prática) não se transformará em atividade de trabalho. Como trabalhador assalariado, condicionado à relação de compra e venda da força de trabalho em troca de salário, o trabalho do/a assistente social só é acionado quando inserido no processo de trabalho da instituição empregadora.

Conforme expressa Raichelis (2011, p. 425):

> Essa mercadoria "força de trabalho" só pode entrar em ação se dispuser de meios e instrumentos de trabalho que, não sendo de propriedade do assistente social, devem ser colocados à sua disposição pelos empregadores institucionais: recursos materiais, humanos, financeiros, para o desenvolvimento de programas, projetos, serviços, benefícios e de um conjunto de outras atribuições e competências de atendimento direto ou em nível de gestão e gerenciamento institucional.

Ao vender sua força de trabalho em troca de salário, o/a assistente social entrega para o empregador o direito de consumi-la durante a jornada de trabalho acordada. Durante esse período previamente determinado, a ação criadora do/a profissional mediada pelo suporte intelectual e material, é submetida às exigências impostas pela instituição empregadora, que a utilizará conforme as políticas, as diretrizes, os objetivos e os recursos disponibilizados pelos compradores da sua força de trabalho. Segundo Iamamoto (2015a, p.63, grifos da autora), "a condição de trabalhador assalariado, não só enquadra o/a assistente social na relação de compra e venda da força de trabalho, mas também *molda* sua inserção socioinstitucional na sociedade brasileira".

Essas condições determinam os limites nos quais se materializa a autonomia profissional, na condução de suas ações para intervenção nas expressões da questão social. O/a assistente social preserva uma relativa independência na condução do seu trabalho, podendo definir prioridades e as formas de execução de seu trabalho, exercendo relativo controle sobre sua atividade profissional.

Assim, enquanto trabalhador com estatuto liberal na condição de assalariado, o/a assistente social apresenta relativa autonomia profissional na condução do trabalho profissional nos diversos espaços sócio-ocupacionais. Nessa perspectiva, Iamamoto (2015a, p. 97) expressa que "a relativa autonomia que dispõe o/a assistente social decorre da natureza mesma desse tipo de especialização do trabalho: atua junto a indivíduos sociais – e não com objetos inertes – dispondo de uma

interferência", viabilizada pela prestação de serviços sociais para a reprodução material e social da força de trabalho.

Em função da qualificação profissional socialmente reconhecida, o/a assistente social dispõe de uma relativa autonomia teórica, técnica e ético-política na condução de suas atividades. Porém, esses elementos “dependem de meios e recursos para serem efetivados, os quais não são propriedades do/a assistente social, visto que *se encontra alienado de parte dos meios e condições necessárias à efetivação de seu trabalho*” (Iamamoto, 2015a, p. 99, grifos da autora). Como já dito anteriormente, as condições e meios objetivos (as relações de poder institucional, as diretrizes e orientações técnicas impostas pelas políticas sociais do setor público, privado e terceiro setor, as prioridades políticas definidas pelas instituições, recursos financeiros, materiais e conceituais), são mediatizadas pelas organizações contratantes. Portanto, embora se apresentem como elementos constitutivos do trabalho do/a assistente social, o/a profissional não tem autonomia para determiná-los.

Na relativa autonomia, o/a profissional dispõe de um poder atribuído institucionalmente. Esse poder, que atribui legitimidade às ações profissionais, é conquistado por meio da formação universitária, que o qualifica para exercer um tipo de trabalho específico. O/a assistente social atuará na mediação entre as demandas institucionais e aquelas apresentadas pelos usuários dos serviços. Para tanto, contará com seus recursos intelectuais, conquistados pela formação profissional e, também, com os meios e objetos de trabalho que são disponibilizados pelo empregador.

A *organização da atividade profissional, que viabiliza a efetivação d*o trabalho do/a assistente social, depende substancialmente das ações desenvolvidas pelo Estado, por empresas e entidades não-governamentais para o atendimento das demandas das classes subalternizadas. A instituição não se qualifica apenas como um condicionante a mais, dado que é ela quem organiza e direciona as finalidades do processo de trabalho do qual o/a assistente social participa.

Constatado esse fator condicionante, esclarece-se que não existe um único e imutável processo de trabalho do qual os assistentes sociais participam, visto que pois são diversas as áreas de atuação da profissão no âmbito público, privado e filantrópico. É importante compreender esse imperativo, uma vez que o cotidiano do

trabalho profissional é constituído pelas características circunstanciais da organização e da operacionalização do processo de trabalho institucional.

Sobre essas considerações, Iamamoto (2015a, p. 105) afirma argumenta que:

> [...] não se tem *um único e idêntico processo de trabalho do assistente social*, na esfera estatal, em empresas, nas Organizações Não-governamentais etc. – e internamente em cada um desses campos. Portanto, não se trata de um *mesmo* processo de trabalho do assistente social, e sim *de processos de trabalho nos quais se inserem os assistentes sociais*. Ora, um dos desafios maiores para decifrar o exercício profissional está em apreender as *particularidades dos processos de trabalho que, em circunstâncias diversas, vão atribuindo feições, limites e possibilidades ao exercício da profissão,* ainda que esta não perca a sua identidade.

O entendimento dessas mediações é importante para evitar o risco de se objetivar o Serviço Social como algo natural, dotado de uma legalidade institucional invariável nos diferentes espaços profissionais. Os processos de trabalho são organizados pelas instituições, constituídas por particularidades estruturais e conjunturais, e os/as assistentes sociais estão sujeitos/as às circunstâncias diversas que surgem desse contexto. Outro aspecto importante, que nem sempre fica claro para os profissionais, é o fato de que os processos de trabalho nos quais as/os assistentes sociais se inserem não são organizados por eles/as e não são instituídos para os/as assistentes sociais.

> Uma segunda implicação é que o processo de trabalho em que insere o assistente social não é por ele organizado e nem *é exclusivamente um processo de trabalho do assistente social*, ainda que nele participe de forma peculiar e com autonomia ética e técnica. Cuida-se de evitar uma superestimação artificial da profissão, como se os processos de trabalho nos quais se inscreve o profissional se moldam em função do Serviço Social, conformando-se como processo de trabalho *exclusivamente do assistente social*. Este, na condição de um trabalhador assalariado especializado, não dispõe de um poder mágico de “esculpir” o processo de trabalho no qual se inscreve, o que ultrapassa a capacidade de ingerência de qualquer trabalhador assalariado individualmente. É função do empregador, organizar e atribuir unidade ao processo de trabalho na sua totalidade, articulando e distribuindo as múltiplas funções e especializações requeridas pela divisão social e técnica do trabalho, entre um conjunto dos assalariados (Iamamoto, 2015a, p. 107, grifos da autora).

O/a assistente social não realiza seu trabalho de forma isolada, mas como parte do *trabalho combinado* (*trabalhador coletivo)*, ou seja, compõe uma equipe de trabalho e participa do processo de trabalho institucional. A inserção do/a profissional na esfera do trabalho ocorre como parte de um conjunto de especialidades que são acionadas conjuntamente para a realização dos fins das instituições empregadoras, sejam elas

entidades não-governamentais sem fins lucrativos, empresas privadas ou organizações governamentais.

É por meio desse processo que o/a assistente social se insere nos espaços sócio-ocupacionais, circunscritos por determinantes estruturais e conjunturais decorrentes das relações de produção e reprodução social do capitalismo contemporâneo. As requisições profissionais emergem das demandas institucionais organizadas para atender necessidades das classes subalternizadas e, também, é essa sociabilidade que configura as condições e relações de trabalho do/a assistente social. Portanto, são as relações sociais capitalistas que circunscrevem e determinam a necessidade social da profissão, definindo as condições de sua inserção na divisão sociotécnica do trabalho.

Reconhecida essa lógica, é importante que o/a assistente social compreenda a complexidade do trabalho que realiza, bem como o seu significado social no processo de produção e reprodução do capital, pois o Serviço Social, como qualquer outra profissão, é indissociável do sistema capitalista de produção. Portanto, pode vir a reproduzir a lógica conjuntural e estrutural do capital, assim como está sujeito às modificações inerentes ao processo de produção capitalista. Modificações essas que influenciam e, ao mesmo tempo, podem modificar estruturalmente as relações sociais; elas são determinantes para a constituição das demandas profissionais e dos processos de trabalho dos quais os/as assistentes sociais participam.

Dadas as particularidades e as contradições que constituem o trabalho do/a assistente social, é fundamental a apreensão dos processos e relações sociais decorrentes do sistema capitalista de produção. E, nesse contexto, compreender os determinantes político-ideológicos que perpassam o trabalho profissional nos diferentes espaços sócio-ocupacionais, nos quais a dinâmica proveniente das relações sociais capitalistas provoca, cada vez mais, o adensamento das expressões da questão social, em detrimento da crescente desigualdade entre capital e trabalho. Atualmente, esse processo é potencializado por forças reacionárias do capital que intensificam e aceleram o processo de Reforma do Estado brasileiro, articulado pela implantação das políticas neoliberais.

As transformações macrossocietárias decorrentes da crise estrutural do capital, desencadeada a partir da segunda metade da década de 1970, constituíram um contexto político e social altamente nocivo à classe dependente do trabalho. O

toyotismo associado à globalização econômica e políticas de ajustes neoliberais, impuseram novas formas de gestão, organização do trabalho e regulação social. Esse cenário ratificou a exclusão de segmentos de trabalhadores do mercado de trabalho formal, condicionando-os ao desemprego estrutural, ingresso e permanência na informalidade, e submissão a condições e relações de trabalhos precárias, isentos de proteção previdenciária e trabalhista. No entanto, quem permanece ou consegue inserção no mercado de trabalho formal também está sujeito a precarização e exploração (regulamentada) da força de trabalho. Em nome da manutenção e elevação das taxas de lucro, a corrosão da legislação trabalhista e previdenciária vem promovendo processos progressivos de desproteção social dos trabalhadores. Essas transformações produziram contextos de desigualdade social, os quais intensificam as manifestações das expressões da questão social na realidade brasileira.

As mudanças operadas nas esferas da produção e reprodução social impactam duplamente o trabalho do/a assistente social, que vivencia, no ambiente institucional, o aumento das demandas dos usuários, ao mesmo tempo em que enfrenta redução da capacidade de atendimento das instituições em que atua. Ainda, nesse contexto, o/a assistente social, como trabalhador assalariado e dependente da venda da sua força de trabalho, também vivencia os desdobramentos das transformações no mundo do trabalho. Dadas as complexidades impostas pelo tempo presente, conforme afirma Iamamoto (2015a, p. 63), é imprescindível que o/a profissional se fundamente nas bases teórico-metodológicas do Serviço Social, uma vez que estas “contribuem para iluminar a leitura da realidade e imprimir rumo à sua ação, ao mesmo tempo em que a molda”.

Os desafios e as complexidades impostos ao assistente social, no setor público estatal, setor privado sem fins lucrativos e setor privado, requisitam um profissional cuja atuação vai além da execução terminal e burocrática dos serviços sociais. É necessário que o/a profissional atue, também, na gestão das políticas e serviços sociais, ocupando os espaços de trabalho e de defesa dos direitos. É fundamental que compreenda os processos de gestão estabelecidos pela instituição, para organização das demandas e formas de atendimento das necessidades da população usuária e dependente dos serviços, principalmente os operacionalizados pelo Estado.

Isso porque, nos diversos espaços sócio-ocupacionais, os contextos de exclusão e de subalternização de camadas da classe trabalhadora demandam um

profissional competente e criativo, que, fundamentado no conhecimento teórico-metodológico, ético-político e técnico-operativo, atenda às novas requisições profissionais. A complexificação das relações sociais capitalistas e o agravamento das expressões da questão social requisitam competências e habilidades, que sejam capazes de responder às novas exigências profissionais apresentadas nos campos de atuação profissional. Competências e habilidades que devem ser apreendidas e analisadas a partir da perspectiva crítica e orientadas para a realização de ações propositivas, comprometidas com a defesa e efetivação dos direitos da classe trabalhadora. A afirmação de um profissional propositivo requer a apreensão sobre a natureza do trabalho profissional, que não recuse as tarefas socialmente atribuídas ao assistente, "[...] mas lhes atribua um tratamento teórico-metodológico e ético-político diferenciado [...]" (Iamamoto, 2015a, p. 180), e que busque novas possibilidades de realizar o trabalho profissional.

No tempo presente, registram-se mudanças nas atividades que historicamente foram atribuídas ao assistente social. Atualmente, exige-se, cada vez mais, conhecimento sobre a formulação de políticas sociais, gestão administrativa, domínio sobre Tecnologias da Informação (TI), atuação em equipes multidisciplinares nos setores público, privado e filantrópico, e a articulação com forças populares e movimentos sociais. Para tanto, é imprescindível o conhecimento teórico-metodológico, compromisso ético-político e competência técnico-operativa para analisar e identificar as possibilidades, o direcionamento do trabalho profissional e as formas de intervenção nas relações sociais, nos diferentes espaços socioinstitucionais.

Para Iamamoto (2015a, p. 49, grifos da autora), o tempo presente exige:

> Um profissional qualificado, que reforce e amplie a sua competência crítica; não só executivo, mas que pense, analisa, pesquisa e decifre a realidade. Alimentado por uma atitude investigativa, o exercício profissional cotidiano tem ampliadas as possibilidades de vislumbrar novas alternativas de trabalho nesse momento de profundas alterações na vida em sociedade. O novo perfil que se busca é de um profissional afinado com a análise dos processos sociais, tanto em suas dimensões macroscópicas quanto em suas manifestações quotidianas. Um profissional criativo e interventivo capaz de entender o "tempo presente, os homens presentes, a vida presente" e nela atuar, contribuindo, também, para moldar os rumos da sua história.

Observados os desafios impostos ao assistente social na contemporaneidade, para a realização do trabalho profissional propositivo e vinculado ao Projeto Ético-Político do Serviço Social, é preciso uma leitura crítica do movimento da realidade e

das forças sociais em disputa. É preciso apreender que embora a realidade social seja complexa e contraditória, é dela que se extraem novas estratégias e possibilidades, as quais podem contribuir propositivamente para o trabalho do/a assistente social.

Conforme destaca Iamamoto (2015a, p. 145), diante dos desafios vigentes:

> Um perfil profissional propositivo requer um profissional de novo tipo, comprometido com a atualização permanente, capaz de sintonizar-se com o ritmo das mudanças que presidem o cenário contemporâneo em que "tudo é sólido, desmancha no ar". Profissional que também seja um pesquisador, que invista em sua formação intelectual e cultural e no acompanhamento histórico-conjuntural dos processos sociais para extrair potenciais propostas de trabalho – ali presentes como possibilidades – transformando-as em alternativas profissionais.

O Serviço Social brasileiro, mesmo diante de uma realidade complexa e desafiadora, não está desprovido de qualificação profissional, pois trata-se de uma profissão que alcançou a maturidade no bojo das relações sociais capitalistas, e que vem constituindo interlocuções privilegiadas com a classe trabalhadora, em seus diversos espaços de atuação e avançando no aprimoramento da profissão. A qualificação, a busca pelo conhecimento e o aperfeiçoamento profissional foram fundamentais para o desenvolvimento e consolidação da profissão no Brasil. A trajetória do Serviço Social demonstra que os desafios colocados à profissão foram e continuam sendo enfrentados com competência e compromisso com o trabalho e a formação profissional.

No entanto, é preciso atentar-se aos desafios apresentados à profissão no campo da formação profissional, pois existe uma correlação entre as dificuldades do trabalho profissional na atualidade e os elementos determinantes da graduação e pós-graduação em Serviço Social no Brasil. O processo de formação profissional é que prepara para os desafios e exigências do mercado de trabalho, subsidiando novos conhecimentos e novas possibilidades para o trabalho do/a assistente social. Conforme Iamamoto (2015a, p. 183-184), as competências e habilidades nascem a partir da apreensão das exigências cotidianas e que desdobram-se em novas requisições para o trabalho profissional.

Para tanto, o processo de formação profissional necessita se afirmar sobre bases cultas, intelectuais e universalistas, capazes de propiciar uma apreensão do exercício profissional e das múltiplas determinações que perpassam o trabalho da/o assistente social na contemporaneidade. A formação profissional em Serviço Social deve subsidiar a construção de alicerces teórico-metodológicos, ético-políticos e

técnico-operativos, que possibilitem uma compreensão crítica sobre as exigências, as requisições e as possibilidades do trabalho profissional nos diferentes espaços socioinstitucionais.

3.2 As dimensões do trabalho profissional: conhecimento crítico, compromisso ético-político e competência técnico-operacional

Esta etapa da pesquisa tem por objetivo refletir sobre as dimensões do trabalho profissional, tendo em vista que, no estudo da gestão no Serviço Social, é importante a fundamentação ético-política, teórico-metodológica e técnico-operativa. As dimensões do trabalho profissional são determinantes para a construção de mediações para o reconhecimento e apropriação da gestão pela/o assistente social, no cotidiano do trabalho nos diferentes espaços socioinstitucionais.

Todavia, considerando a delimitação do objeto de estudo – a gestão do e no trabalho do/a assistente social –, esta pesquisa teórica terá como referência a reflexão sobre as dimensões teórico-metodológica, ético-política, técnico-operativa e abordará a dimensão educativa. Quando oportuno, abordar as dimensões investigativa e formativa como constitutivas da dimensão educativa, uma vez que são complementares e possuem uma relação dialética.

Ao longo de seus 80 anos de Serviço Social no Brasil, a profissão aperfeiçoou-se no campo das C*iências Sociais Aplicadas* e buscou consolidar os avanços nas esferas da formação e do trabalho profissional. A consolidação sobre bases teórico-metodológicas, ético-política e técnico-operativa expressa a maturidade científica da profissão, especialmente a partir da compreensão do Serviço Social no contexto de produção e reprodução das relações sociais capitalistas, isto é, inserido no movimento da realidade concreta e contraditória.

A reflexão sobre as dimensões do Serviço Social, como elementos constituintes e constitutivos do trabalho do/a assistente social, pressupõe a apreensão sobre os fundamentos históricos, teóricos, metodológicos, éticos e políticos que embasam o exercício profissional no cotidiano do trabalho dos profissionais do Serviço Social.

Para Lewgoy (2010, p. 151) os:

> Fundamentos teóricos, metodológicos, históricos, éticos e políticos, atrelados à aquisição de novos saberes, têm como parâmetros e princípios os fundamentos ético-políticos do projeto profissional na articulação entre as três dimensões (ético-política, teórico-metodológica, técnico-operativa), as quais, imbricadas, materializam a atividade profissional. Esse processo exige que se rompa com a atividade burocrática e rotineira, a fim de assumir a ação de

> um exercício profissional que exige competência para propor e negociar projetos e qualificar o exercício profissional, isto é, apreender o movimento da realidade para detectar tendências e possibilidades passíveis de serem impulsionadas pelo profissional".

As dimensões teórico-práticas do Serviço Social mediatizam o trabalho profissional, conforme os princípios e valores expressos no PEP. Dialeticamente articuladas, constituem-se como fundamentos para o desenvolvimento e fortalecimento de competência crítico-reflexiva, do compromisso (posicionamento) ético-político, bem como das habilidades (capacidade) técnicas-operacionais, essenciais ao assistente social no exercício profissional.

Conforme Iamamoto (2015a, p. 53), é fundamental preservar a unidade dialética das dimensões do trabalho profissional:

> Cada elemento original contido naquelas afirmativas – teórico-metodológico, o ético-político e técnico-operativo, são fundamentais e complementares entre si. Porém, se aprisionados em si mesmos, transformam-se em limites que vêm tecendo o cenário de algumas das dificuldades, identificadas pela categoria profissional, que necessitam ser ultrapassadas: o teoricismo, o militantismo e o tecnicismo.

A dicotomia entre teoria e prática no Serviço Social emerge da desarticulação e da separação dessas três dimensões, como se elas fossem realizadas de forma independente umas da outras, levando o/a profissional a equívocos teóricos, ao militantismo desarticulado da dimensão ética e ao tarefismo rotineiro e acrítico das atividades atribuídas nos espaços sócio-ocupacionais. A consubstanciação das dimensões é fundamental para a construção de um perfil profissional dotado de conhecimento crítico-propositivo, compromisso ético-político e competência técnico-operacional (capacidade e habilidade), que seja capaz de estabelecer mediações para a realização do trabalho profissional.

Conforme Santos (2003, p. 24), o termo "dimensão" remete às propriedades de alguma coisa, no sentido de seus pressupostos, de suas direções, de seus princípios fundamentais". Trata-se dos princípios e fundamentos que contribuem para a concretização do Serviço Social, deste modo, formam a base da profissão. Santos (2003, p. 24) ressalta que, em termos teórico-prático, as dimensões compreendem os "elementos que constituem e são constitutivos da profissão, intrínsecos à passagem da finalidade ideal – que está no âmbito do pensamento, da projeção – à finalidade real – âmbito da efetividade da ação". As dimensões são mediações que

consubstanciam a materialização do trabalho teleologicamente construído na forma da intervenção profissional.

As dimensões são extensões que determinam a profissão e especificam suas particularidades no processo de trabalho, portanto são elementos constitutivos e constituintes do Serviço Social. Resultam da herança cultural e intelectual da profissão, concretizando-se em habilidades, atitudes, capacidades, valores, princípios e conhecimentos desenvolvidos ao longo da trajetória histórica. Esse conjunto de elementos expressa-se na forma das dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa efetivadas a partir da relação teórico-prática.

O Serviço Social consolida-se como profissão iminentemente interventiva, atuando diretamente nas relações sociais da sociedade capitalista. Em função dessa natureza, exige-se conhecimentos teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico-operacionais para realização do trabalho profissional. Conforme Santos (2013, p. 55), dadas as particularidades que circunscreve a inserção da profissão na divisão sociotécnica do trabalho, a ação interventiva do/a assistente social “deve fundar-se nas dimensões: teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa.

Embora concebidas separadamente, as dimensões compõem uma unidade dialética, articulam-se e complementam-se, formando uma unidade na diversidade. Embora diferentes, constituem uma unidade dialética, são indissociáveis, pois são compostas pela “unidade no diverso” ou “unidade na diversidade, apesar de se constituírem em uma relação intrínseca, cada qual possui uma especificidade, uma natureza, um âmbito” (Santos, 2013, p. 55).

Como unidades teórico-práticas, são dialeticamente articuladas e vinculadas à realidade dinâmica e contraditória, requisitam fomento contínuo no processo de formação acadêmica e no exercício profissional realizado nos diferentes espaços sócio-ocupacionais. É fundamental que os/as profissionais compreendam as dimensões como eixos fundantes do Serviço Social, que devem fundamentar o processo de graduação, formação continuada e o trabalho profissional.

As requisições historicamente postas à profissão, juntamente com as exigências apresentadas pelo agravamento das expressões da questão social, no contexto do capital financeiro e globalizado, requerem do/a assistente social conhecimento e propriedade sobre os fundamentos constitutivos da profissão. Os desafios conjunturais e estruturais, vivenciados nos espaços socioinstitucionais,

exigem conhecimento crítico-reflexivo, posicionamento e compromisso ético-político, competências e habilidades técnico-operativas para apreensão, compreensão e intervenção na realidade social no âmbito socioinstitucional.

A dimensão ético-política

A dimensão ético-política é reconhecida como pilar balizador do trabalho profissional nos diferentes espaços sócio-ocupacionais. Ela funda-se em princípios e valores éticos e políticos cuja racionalidade é orientada por finalidades democráticas e emancipadoras, firmadas no Projeto Ético-Político (PEP).

O PEP foi construído coletivamente pela categoria, a partir do amadurecimento do debate teórico-metodológico ao longo do Movimento de Reconceituação. No início da década de 1980, a categoria negou o caráter apolítico e neutro defendido pelas perspectivas ético-filosóficas e éticas que orientaram a profissão em sua gênese e no processo de institucionalização do Serviço Social. O acúmulo do processo de revisão da teoria e da "prática" profissional, associados à aproximação com os movimentos populares, participação na luta pela redemocratização e incorporação da Teoria Social de Marx, e o desenvolvimento da pós-graduação em Serviço Social, além da inserção da profissão no campo da produção do conhecimento, proporcionaram os elementos necessários para sedimentação de uma nova perspectiva ética.

Fundamentada em valores coletivos, universais e princípios vinculados aos interesses da classe trabalhadora, a nova ética evidenciou a dimensão política da profissão. A nova ética buscou a superação da perspectiva acrítica e ahistórica dos pressupostos éticos-filosóficos neotomistas e positivistas, presentes nos Códigos de Ética anteriores à reformulação de 1986.

> Como decorrência dessa politização, a dimensão política da profissão foi explicitada de forma objetiva, como processo que exigia uma nova ética e um comprometimento com as necessidades e os interesses dos usuários do Serviço Social: a classe trabalhadora. Apoiando-se em uma visão histórica, buscada na tradição marxista, a nova ética e à superação do tratamento abstrato e a-histórico dos valores éticos (Barroco; Terra, 2012, p.47- 48).

O avanço ético e político do movimento de ruptura foi materializado no Código de Ética Profissional de 1986, sendo reconhecido por sua natureza politizadora, evidenciada no compromisso com as demandas e interesses dos usuários do Serviço Social. As mudanças no Código de Ética ocorreram em um "[...] contexto de reorganização política dos trabalhadores, dos movimentos sociais e da categoria

profissional, propiciando a sua politização e seu amadurecimento teórico [...]" (Barroco; Terra, 2012, p. 48). Portanto, marcou o rompimento com o conservadorismo por meio da negação à neutralidade fundada nos pressupostos metafísicos e idealistas e, também, no papel tradicional historicamente atribuído ao profissional.

As conquistas ratificadas no Código de Ética de 1986 redimensionaram a dimensão política da profissão, demarcando o rompimento com o conservadorismo. Porém, as dimensões ética e profissional não ficaram suficientemente claras, fato que o submeteu a um processo de revisão. Com o objetivo de ampliar sua parte operacional e em seus pressupostos teóricos, foi realizada a reformulação de 1993, em um contexto diferente daquele que, na década de 1980, favoreceu a construção do projeto de ruptura profissional.

> A partir da década de noventa, as consequências socioeconômicas e ideopolíticas das profundas transformações operadas pelo capitalismo mundial no mundo do trabalho e nas instituições burguesas, tendo por finalidade a sua reestruturação nos moldes neoliberais, descortinam um cenário perverso, em termos dos direitos humanos e das possibilidades de objetivação ética (Barroco, 2009, p.179).

A partir de contribuições marxianas e marxistas, o Código de 1993 consolida a centralidade do trabalho na constituição do ser humano, reconhecendo-o como sujeito das ações éticas e da criação de valores. Em razão da densidade histórica vivenciada, sua concepção ética articula valores éticos-políticos, como liberdade, justiça social e democracia. O conjunto de direitos humanos (civis, políticos, sociais, culturais e econômicos), defendidos pelas forças sociais progressistas, passa a compor a base ética do novo Código. A categoria ratifica o compromisso com as classes trabalhadoras, segmentos sociais excluídos e movimentos sociais emancipatórios.

A reformulação consubstancia-se no Código de Ética do/a Assistente Social de 1993, no qual está expresso no Projeto Ético-Político (PEP) profissional hegemônico. O PEP do Serviço Social brasileiro resulta da relação da profissão com as lutas da classe trabalhadora e do posicionamento em defesa dos direitos das classes subalternizadas.

O projeto profissional apresenta os fundamentos éticos-filosóficos e as bases político-ideológicas que orientam a direção social da profissão. Oferece elementos teórico-metodológicos para análise crítica da realidade social, a compreensão dos usuários do Serviço Social como sujeitos de direitos, o compromisso com a defesa

dos direitos humanos e o posicionamento político em prol da classe trabalhadora. Esses aspectos contribuíram para o rompimento com práticas conservadoras.

O posicionamento político-ideológico ratificado no projeto profissional, vincula-se ao projeto societário da classe trabalhadora. Ao fazer essa escolha, assume-se a consciência sobre a direção social a ser seguida pela profissão. Essa direção está expressa no PEP e concretiza-se no âmbito teórico-prático por meio do exercício profissional comprometido com a defesa incondicional dos direitos da classe trabalhadora.

Segundo Netto (1999, p. 95):

> Os projetos profissionais apresentam a auto-imagem de uma profissão, elegem os valores que a legitimam socialmente, delimitam e priorizam seus objetivos e funções, formulam os requisitos (teóricos, práticos e institucionais) para o seu exercício, prescrevem normas para o comportamento dos profissionais e estabelecem as bases das suas relações com os usuários de seus serviços, com as outras profissões e com as organizações e instituições sociais privadas e públicas (inclusive o Estado, a que cabe o reconhecimento jurídico dos estatutos profissionais).

O projeto profissional é a referência para os encaminhamentos práticos e posicionamento político dos/as assistentes sociais. Indica a direção a ser seguida em face das instituições contratantes, dos usuários dos serviços sociais (públicos, privados e/ou filantrópicos), dos demais profissionais participantes do processo de trabalho e das forças sociais dominantes, bem como seus desdobramentos para o conjunto dos trabalhadores.

As requisições e desafios colocados ao profissional exigem compromisso com a direção ética e posicionamento político do Serviço Social. A dimensão ética manifesta-se cotidianamente nas relações estabelecidas entre os indivíduos sociais, realiza-se por meio de atos morais singulares, mais ou menos conscientes e livres. A objetivação ética pode ocorrer através de motivações e ações teleológicas orientadas à realização de direitos e conquistas coletivas. A ética pode, a depender da orientação, ser capaz de efetuar a crítica radical da moral do seu tempo, subsidiando elementos para a compreensão das possibilidades éticas e morais a serem construídas. Conforme Barroco (2009, p.168), embora momentânea, pode se estabelecer como mediação entre a singularidade de indivíduo moral e a sua dimensão humano-genérica, objetivando-se como parte da práxis social. A ética no Serviço Social tem como objetivo a emancipação humana, a universalidade e a liberdade como valor central e demandas inerentes a ela.

A dimensão política tem como referência os valores, princípios e escolhas éticas do indivíduo ou de uma profissão. A dimensão política da profissão se materializa na compreensão crítica-dialética sobre as contradições que determinam o surgimento e a consolidação dos interesses antagônicos da sociedade capitalista que, organicamente, atravessam o trabalho profissional. Ademais, baseia-se na compreensão de que a categoria integra a classe trabalhadora, estando sujeita às transformações no mundo do trabalho e às implicações éticas e políticas, tanto conscientes quanto inconscientes, do trabalho profissional e seu vínculo com projetos de sociedade. O reconhecimento e o posicionamento político em prol da classe trabalhadora vinculam o Serviço Social ao projeto societário da classe trabalhadora, que visa à superação das relações de dominação capitalistas.

No projeto profissional estão fixados os princípios e valores éticos centrais que a categoria reconheceu coletivamente como fundamentais para a construção de uma sociedade igualitária, sendo estes: liberdade, equidade e justiça social, articulando-os à democracia e à cidadania plena. E, ainda, trouxe inovações, quando postula como princípio o respeito ao pluralismo, a recusa do preconceito e das formas de discriminação produzidas na sociedade capitalista.

O PEP estrutura-se sobre onze princípios fundamentais:

> I. Reconhecimento da liberdade como valor ético central e das demandas políticas a ela inerentes - autonomia, emancipação e plena expansão dos indivíduos sociais;
> II. Defesa intransigente dos direitos humanos e recusa do arbítrio e do autoritarismo;
> III. Ampliação e consolidação da cidadania, considerada tarefa primordial de toda sociedade, com vistas à garantia dos direitos civis sociais e políticos das classes trabalhadoras;
> IV. Defesa do aprofundamento da democracia, enquanto socialização da participação política e da riqueza socialmente produzida;
> V. Posicionamento em favor da equidade e justiça social, que assegure universalidade de acesso aos bens e serviços relativos aos programas e políticas sociais, bem como sua gestão democrática;
> VI. Empenho na eliminação de todas as formas de preconceito, incentivando o respeito à diversidade, à participação de grupos socialmente discriminados e à discussão das diferenças;
> VII. Garantia do pluralismo, através do respeito às correntes profissionais democráticas existentes e suas expressões teóricas, e compromisso com o constante aprimoramento intelectual;
> VIII. Opção por um projeto profissional vinculado ao processo de construção de uma nova ordem societária, sem dominação, exploração de classe, etnia e gênero;
> IX. Articulação com os movimentos de outras categorias profissionais que partilhem dos princípios deste Código e com a luta geral dos/as trabalhadores/as;

> X. Compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população e com o aprimoramento intelectual, na perspectiva da competência profissional;
> XI. Exercício do Serviço Social sem ser discriminado/a, nem discriminar, por questões de inserção de classe social, gênero, etnia, religião, nacionalidade, orientação sexual, identidade de gênero, idade e condição física (CFESS, 2012, p. 23-24).

Os onze princípios fundamentais que estruturam o PEP são prescrições constituídas por valores ético-políticos e suas formas de viabilização. Compreende-se que, por meio dos princípios e valores éticos e políticos, a categoria de assistentes sociais, no cotidiano do trabalho e da formação profissional, contribui com a luta da classe trabalhadora e com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, isenta de relações sociais de dominação e exploração de classe, etnia e gênero. Esse é o horizonte do projeto profissional do Serviço Social, alicerça-se sobre princípios cujas finalidades são democráticas e emancipadoras, orientando o trabalho profissional para a luta da classe trabalhadora e ampliação dos direitos das classes subalternizadas.

Iamamoto (2017, p.18), ao analisar a trajetória do Serviço Social brasileiro, afirma que a profissão:

> Assumiu um ideário emancipatório, herdeiro da história da luta mundial dos trabalhadores, calcada na grande política e em valores que dignificam o gênero humano. O nosso projeto está fundado nos valores maiores da liberdade, da igualdade, da radicalidade democrática, da cidadania, da ausência de preconceitos, do respeito aos direitos humanos, da qualidade dos serviços prestados. Ele representa o antídoto para enfrentar a alienação do trabalho indissociável do estatuto do assalariado.

A dimensão ético-política alicerça-se sobre os fundamentos éticos-políticos do projeto profissional, e sua referência legal assenta-se em três pilares: a Lei de Regulamentação da profissão (Lei 8662 de 1993), o Código de Ética Profissional de 1993 e as Diretrizes Curriculares da ABEPSS de 1996.

O Código de Ética de 1993 é organizado por um conjunto de princípios, deveres, direitos e proibições que devem nortear a formação e o exercício profissional. Constitui-se como pilar ético, orientado para defesa dos direitos humanos e direção política vinculada aos interesses da classe trabalhadora. O Código de 1993 estabelece um projeto profissional articulado a luta por uma sociedade mais justa e igualitária, sem exploração, dominação e opressão social de classe, gênero, raça, etnia, faixa etária e orientação sexual.

Nessa direção, Barroco e Terra (2012, p. 53) esclarecem que o:

> O CE se organiza em torno de um conjunto de princípios, deveres, direitos e proibições que orientam o comportamento ético profissional, oferecem parâmetros para ação cotidiana e definem suas finalidades ético-políticas, circunscrevendo a ética profissional no interior do projeto ético-político e em sua relação com a sociedade e a história.

Em termos teórico-práticos, indica uma direção ético-política, um horizonte profissional contrário aos valores político-ideológicos hegemônicos da burguesia. Nesse sentido, tornou-se "[...] referências para os encaminhamentos práticos e do posicionamento político dos assistentes sociais em face da política neoliberal e de seus desdobramentos para o conjunto dos trabalhadores [...]" (Barroco, 2005, p. 206). O Código de 1993 contribuiu para a construção de uma nova identidade profissional, o que possibilitou a ruptura com o conservadorismo e promoveu a formação de um novo perfil profissional. Agora comprometido com os interesses dos usuários dos serviços sociais e posicionamento classicista em prol do projeto societário contra-hegemônico.

A Lei de Regulamentação da Profissão representa a ação institucional do Estado que, legalmente e socialmente, reconhece o Serviço Social e legitima o/a assistente social como profissional que atua no enfrentamento às expressões da questão social. Sendo o Serviço Social uma especialização do trabalho coletivo e inscrito em diferentes processos de trabalho, a lei regulamenta o exercício profissional, as competências profissionais, as atribuições privativas dos/as assistentes sociais e do conjunto CFESS/CRESS, enquanto órgãos fiscalizadores da profissão.

As competências profissionais estabelecidas são orientadas, principalmente, para os direitos civis, políticos e sociais, garantidos constitucionalmente, no atendimento das demandas dos usuários do Serviço Social, como sujeitos sociais detentores de direitos. Já as atribuições privativas referem-se ao conjunto de atividades que torna o exercício profissional singular, especificando as atividades e ações que são peculiares ao assistente social, portanto singulariza o Serviço Social na divisão sociotécnica do trabalho e no conjunto das Ciências. Refere-se ao que é próprio do trabalho profissional do/a assistente social, que possui habilidades e saberes específicos que garantem a execução das atividades privativas.

Todavia, para que os profissionais possam trabalhar na perspectiva de realização do PEP, é necessário estabelecer e garantir uma análise permanente da

realidade, que se constitui no solo histórico da formação e do exercício profissional. Nesse sentido, como abordado na seção anterior, as Diretrizes Curriculares de 1996 da ABEPSS organizam o projeto de formação profissional do Serviço Social em consonância com o PEP. Dessa forma, busca-se garantir a formação dos/as assistentes sociais a partir do movimento da realidade e do legado da Teoria Social de Marx. Sedimenta o processo de formação profissional com base na articulação e a indissociabilidade das dimensões teórico-metodológicas, ético-políticas e técnico-operativas, afirmando a unidade entre teoria e prática como práxis profissional. Além disso, propõe a articulação dos núcleos de fundamentos teórico-metodológicos da vida social, da formação sócio-histórica da sociedade brasileira e do trabalho profissional no projeto de formação (Abramides, 2016, p. 471).

A dimensão ético-política do Serviço Social alicerça-se nas bases normativas da profissão, materializando-se nos espaços socioinstitucionais em que o/a assistente social atua. Os documentos normativos do Serviço Social não apenas estabelecem parâmetros técnicos para o trabalho e a formação profissional, mas também apresentam a direção ética e política da profissão na sociedade. Constituem-se como mecanismos institucionalizados pela profissão que contribuem para a formação de competências crítico-reflexivas, fortalecimento do compromisso ético-político e o aperfeiçoamento de habilidades técnicas-operacionais, essenciais ao assistente social no exercício profissional nos espaços sócio-ocupacionais.

Segundo Guerra (2016, p. 102), a dimensão ético-política:

> Trata-se de uma dimensão central, posto que abarca desde a perspectiva de homem e mundo do profissional até o método através do qual ele apreende a realidade e as estratégias a serem selecionadas, segundo determinados objetivos, prioridades, modos de fazer, dentre outros. Por ela passam as escolhas teóricas, valorativas, técnicas e políticas.

A dimensão ético-política materializa o compromisso com o projeto societário da classe trabalhadora, representa “[...] opção por um projeto profissional vinculado ao processo de construção de uma nova ordem societária, sem dominação e exploração [...]” (Barroco; Terra, 2012, p. 18). Portanto, é fundamental no processo de graduação e no exercício profissional.

Dimensão teórico-metodológica

As mudanças ocorridas no âmbito ético-político da categoria implicaram na revisão dos fundamentos teórico-metodológicos da profissão. Os princípios e valores

que nortearam a construção do projeto profissional também fundamentaram a construção de um novo horizonte teórico-metodológico para o Serviço Social. Historicamente, o debate sobre a questão teórico-metodológica consistiu-se no esforço da categoria em consolidar uma perspectiva teórico-prática crítica, capaz de apreender o movimento da realidade a partir da análise crítica das relações sociais no capitalismo.

Parte da concepção de teoria e prática fundada no materialismo histórico-dialético, constituindo, portanto, uma unidade dialética, indissociáveis na articulação entre teleologia e causalidade (Santos, 2013, p. 54). Assim, subsidiando as mediações necessárias entre conhecimentos teóricos sobre a realidade social e o fazer profissional. Nas palavras de Guerra (2003, p. 15), consiste na dimensão intelectual do Serviço Social, visto que nos permite conhecer os princípios e os fundamentos da ordem burguesa, as programáticas de ação utilizadas pelo grande capital, suas necessidades sociais no âmbito da produção e reprodução, as quais, por meio de um conjunto de mediações, se convertem em requisição ao trabalho profissional.

A dimensão teórico-metodológica é igualmente orientada pelo referencial que fundamenta o projeto profissional, ou seja, a teoria crítica de Marx. De acordo com Lewgoy (2010, p. 160-161):

> A dimensão teórico-metodológica consubstancia-se na interlocução entre história, teoria e método, requerendo, para tanto, conhecimento que apreenda a realidade em seu movimento dialético, no qual e por meio do qual se engendram como totalidade as relações sociais que configuram a sociedade. O saber-fazer, por sua raiz técnico-operativa, alicerça-se na investigação e na pesquisa rigorosa das condições e relações sociais particulares e no acompanhamento da dinâmica dos processos societários. Para interpretar a história necessita-se de uma teoria e de um método.

A dimensão teórico-metodológica do Serviço Social fundamenta-se na teoria social de Marx, que tem como fundamento a análise crítica sobre o surgimento e desenvolvimento da sociedade burguesa, bem como das bases materiais das relações de produção e reprodução do capitalismo. As quais, historicamente, são responsáveis pela produção das desigualdades sociais características do modo capitalista de organização e regulação das relações sociais. Nessa direção, a profissão adota o método crítico-dialético como método de interpretação da realidade social, ou seja, da conjuntura política, social e econômica que determina as expressões da questão social e as estratégias utilizadas pelo capital para manter a ordem vigente. A perspectiva crítica-dialética permite a apreensão crítica sociedade

capitalista e dos fenômenos que constituem a sua história. Desse modo, contribui para a análise do contexto sócio-histórico no qual a profissão está inserida e intervém.

A dimensão teórico-metodológica apoia-se na análise crítica do movimento do real, do ser social, da totalidade concreta e da dinâmica contraditória constituída pelos processos sociais, políticos e econômicos típicos da sociedade capitalista. No contexto brasileiro, a análise crítica-dialética considera (apreende) as particularidades da formação social e histórica da sociedade brasileira na determinação das expressões da questão social. Parte do entendimento de que a história não se resume a um compilado de fatos sequenciais pré-determinados pela fatalidade casual, mas resulta das relações políticas, econômicas e sociais estabelecidas pelas sociedades. O Serviço Social está inserido nesse cenário, portanto, faz-se necessário compreender e interpretar as determinações históricas e as multicausalidades que determinam a realidade social.

O desenvolvimento teórico-metodológico, apoiado na abordagem crítico-analítica, possibilita ao assistente social a compreensão dos processos e elementos da realidade social que, concretamente, constituem o cotidiano de trabalho do/a profissional. Assim, propiciao, assim, os elementos teóricos para identificar, no âmbito socioinstitucional, as correlações de forças predominantes que interferem na realização do trabalho profissional.

Nessa direção, Iamamoto (2015a, p. 62-63, grifos da autora) aponta que:

> As *bases teórico-metodológicas* são recursos essenciais que o assistente social aciona para exercer o seu trabalho: contribuem para iluminar a leitura da realidade e imprimir rumos à ação, ao mesmo tempo em que a moldam. Assim, o conhecimento não é só um *verniz* que se sobrepõe superficialmente à prática profissional, podendo ser dispensado; mas é um meio pelo qual é possível decifrar a realidade e clarear a condução do trabalho a ser realizado. Nessa perspectiva, o conjunto de conhecimento e habilidades adquiridos pelo assistente social ao longo de seu processo formativo é parte do seu acervo e de seus meios de trabalho.

O trabalho profissional, fundamentado na dimensão teórico-metodológica, está condicionado à leitura e ao acompanhamento dos processos sociais nos espaços socioinstitucionais. Tais processos configuram-se nas relações de poder firmadas no universo institucional, nas relações estabelecidas com os sujeitos sociais desses espaços: os usuários dos serviços sociais, os demais profissionais que compõem a equipe de trabalho e, também, a instituição empregadora. Essa dimensão se

estabelece como determinante na forma como o/a assistente social se relaciona com o ser social e todas as suas instâncias.

Como já afirmado anteriormente, constitui-se em forma de ler e interpretar a realidade a partir da perspectiva de totalidade (universalidade, particularidade e singularidade), historicidade e contradição, tanto no âmbito conjuntural quanto no estrutural da sociabilidade burguesa. De acordo com Iamamoto (2017, p.20), a "dimensão teórico-metodológica é fundamental para atribuir transparência às dimensões coletivas presentes nas demandas trazidas por indivíduos sociais nos atendimentos realizados pelo/a assistente social".

A dimensão teórico-metodológica implica a superação da dicotomia entre teoria e prática no Serviço Social. Essa discussão é antiga na profissão, porém sempre pertinente, uma vez que é preponderante para o entendimento da unidade dialética entre teoria e prática nessa dimensão. A separação entre a fundamentação teórica e a realidade social compromete a análise dos processos e fenômenos que perpassam o trabalho profissional. Essa separação limita a capacidade crítico-propositiva do/a assistente social, na medida em que o/a profissional não compreende as questões conjunturais que determinam as requisições institucionais, as demandas profissionais, bem como as condições e relações de trabalho. A compreensão da relação dialética entre teoria e prática possibilita a construção de mediações para a interpretação das manifestações da questão social no cotidiano profissional, além de permitir a proposição de ações críticas e fundamentadas, superando intervenções acríticas e desprovidas de sentido.

> A teoria e prática são inseparáveis do processo de conhecimento, constituindo-se em unidade indissolúvel. A prática precisa ser entendida com base em categorias mais globais, colocando à prova os conceitos e as teorias que estabelecem veracidade ou falsidade. A teoria é o ponto de partida, mas não é determinante nem prevalece sobre a prática; ela se apropria do concreto para transformá-la em concreto pensado, efetivando a abstração (Lewgoy, 2010, p. 166).

Para a autora, a desvinculação entre prática profissional e realidade social, provém do distanciamento entre as matrizes teóricas e metodológicas. Conforme Lewgoy (2010, p. 166), "[...] o – saber e fazer – caminham paralelamente [...]". A teoria e prática são processos complementares e não podem ser pensadas como polos interdependentes, sobretudo considerando a necessidade de o saber sedimentar

mediações para o fazer profissional. A teoria e a prática são unidades inseparáveis, portanto, consolidam-se como unidades indissolúveis, uma unidade dialética.

A unidade entre a teoria e a prática funda-se na relação dialética entre conhecimento teórico e experiência prática, entre o concreto e o pensado. A aproximação do Serviço Social com o marxismo conferiu uma nova dimensão ao debate sobre a articulação entre teoria e prática da profissão, pois, no materialismo histórico-dialético, não há separação entre teoria e prática. São unidades distintas na diversidade, porém contínuas e indissociáveis para a compreensão da realidade e construção do conhecimento crítico-propositivo.

A superação da dicotomia entre teoria e prática no Serviço Social exige a construção de mediações entre matrizes teórico-metodológicas e o trabalho profissional. A construção dessas matrizes ocorre no processo de formação profissional, contudo, vale ressaltar que a fundamentação teórico-metodológica não se limita apenas ao período de graduação, mas compreende todo o processo de aprimoramento intelectual do/a assistente social, desde especializações, mestrados, doutorados até a participação em eventos e espaços de discussões teórico-práticas do trabalho profissional. Conforme Lewgoy (2010, p. 163), “[...] a dimensão teórico-metodológico não é dada, mas construída, e, como tal, precisa ser alimentada [...]”. A fundamentação ocorre na graduação por meio da formação alicerçada nos núcleos constitutivos da formação profissional sedimentados sobre teoria crítica. Ao longo do exercício profissional, deve ser realizada por meio do compromisso com o aprimoramento intelectual permanente, conforme expresso no projeto ético-político profissional[75].

Diante de novos processos sociais gestados pela sociedade capitalista, a fundamentação teórico-metodológica é fator preponderante para a construção de competências e habilidades profissionais. Pois, a complexidade dos processos de produção das desigualdades sociais exige um profissional capacitado e habilitado teórico e metodologicamente para enfrentar os desafios apresentados no cotidiano institucional.

A apreensão crítica sobre a realidade e seus determinantes direciona o/a assistente social para uma reflexão crítica e propositiva sobre a realização do trabalho

[75] Compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população e com o aprimoramento intelectual, na perspectiva da competência profissional. (Barroco; Terra, 2012, p. 24).

profissional. Além disso, propicia uma compreensão sobre os limites e possibilidades do trabalho do/a assistente social, haja vista que a intervenção profissional incide diretamente nas relações sociais. Os resultados do trabalho profissional têm impacto direto nas condições objetivas e subjetivas da população trabalhadora, portanto, é imprescindível o conhecimento sobre as determinações históricas que circunscrevem o trabalho profissional.

Para Simionatto (2004, p. 40), a dimensão teórico-metodológica, permite:

> [...] articular as competências profissionais, arquitetar pautas interventivas com base numa leitura da realidade quando da intervenção direta junto aos usuários no dia a dia, pois é a bagagem teórica que "[...] permite ultrapassar a perspectiva funcionalista de que cada 'caso é um caso', ou de que 'na prática, a teoria é outra', possibilitando compreender as inúmeras determinações que tais situações engendram [...]" (Simionatto, 2004, p. 40).

A dimensão teórico-metodológica no cotidiano requisita o agir consciente sobre a realidade concreta e contraditória, objetivando entender o significado social da ação profissional, bem como a compreensão dos traços (objetivos e finalidades institucionais) determinantes da instituição em que o/a assistente social trabalha. Exige conhecimento e distinção das dimensões universais e particulares da questão social que, consequentemente, constituem as demandas singulares dos sujeitos que chegam ao assistente social. Para além da percepção do imediato, é preciso conhecimento crítico-propositivo para decifrar as expressões da questão social e intervir de forma efetiva nelas. Essa dimensão requer competência teórica para apreender na realidade os limites e possibilidades para a ação profissional diante dos desafios impostos pelas relações econômicas do capitalismo contemporâneo.

> Para tanto, são necessárias competências e habilidades que possibilitem sistematizar o real que se apresenta, formas de avaliação, expressões específicas da questão social, a relação entre requisições institucionais e respostas técnico-políticas, a análise das políticas sociais relativas ao caso etc. (Lewgoy, 2010, p. 168).

Assim, oferece aos profissionais embasamentos crítico-dialéticos para decifrarem os processos conjunturais e estruturais responsáveis pela produção e agravamento do conjunto de desigualdades sociais, bem como seus rebatimentos nos espaços de trabalho. Atua como conhecimento balizador que permite identificar as particularidades da instituição, as relações estabelecidas entre os sujeitos sociais no espaço socioinstitucional e suas implicações no trabalho profissional. Caracteriza-se como a dimensão que analisa a realidade social na qual se pretende intervir,

reconhece o usuário e suas demandas implícitas e explícitas, e identifica os limites e desafios do trabalho crítico-propositivo frente aos interesses institucionais. Em termos objetivos, propicia os elementos teóricos e metodológicos para captar e interpretar a conjuntura que determina o trabalho profissional.

A dimensão teórico-metodológica contribui para a superação de ações focalistas e minimalistas, sem fundamentação técnico-científica, pois o materialismo histórico-dialético é um método científico que permite a análise da realidade em sua totalidade. Essa dimensão é determinante para o afastamento do positivismo e do funcionalismo típicos da regulação das relações institucionais. Nesse contexto, apresenta os elementos teórico-metodológicos necessários para superar o teoricismo e o praticismo tarefeiro, pois converge para o desenvolvimento do trabalho profissional a partir da interlocução entre teoria e prática.

Embora esteja situada no campo do conhecimento, a dimensão teórico-metodológica se articula de forma inseparável com as dimensões ético-política e técnico-operativa. A dimensão teórico-metodológica requisita, no plano da materialidade e objetividade, compromisso e posicionamento ético-político em face da ofensiva do capitalismo sobre os direitos da classe trabalhadora, bem como demanda capacidade e habilidade técnico-operativa para mediatização do fazer profissional.

Dimensão técnico-operativa

As dimensões ético-política e teórico-metodológica são fundamentais para o trabalho do/a assistente social na atualidade, sobretudo quando se trata do direcionamento do campo técnico-operacional da profissão. Isto porque, a dimensão técnico-operativa se constitui no modo de aparecer da profissão, pela qual ela é conhecida e reconhecida socialmente. É a razão de ser da profissão, que, historicamente, remete às competências instrumentais pelas quais a profissão é reconhecida e legitimada (Guerra, 2003).

É na dimensão técnico-operativa que se insere o conjunto de instrumentais, políticas e técnicas essenciais para a realização (operacionalização) da intervenção profissional. Consubstancia-se pela instrumentalidade da profissão, pois permite a passagem das construções teóricas para a dimensão prática por meio da racionalidade técnico-instrumental. Essa dimensão coloca-se como mediação para a

passagem da bagagem teórica para a dimensão interventiva, na qual se realiza o trabalho e as finalidades da atividade profissional, previamente planejada.

Essa dimensão do trabalho profissional, impreterivelmente, deve ter como direção técnico-operacional as finalidades do Projeto Ético-Político e, portanto, deve fundar-se na racionalidade crítica-propositiva (razão crítica/emancipadora) para construção de instrumentos, técnicas e planejamento das atividades profissionais. Sob essa perspectiva, os profissionais, munidos de conhecimento e certos das finalidades da profissão, devem privilegiar a utilização de instrumentos de caráter democrático, coletivo, menos burocráticos, sempre alinhados com a realidade em que intervém (Guerra, 2003).

A dimensão técnico-operativa realiza-se no âmbito interventivo da profissão, pois abrange as competências e habilidades profissionais operacionais. É nessa dimensão que se desenvolvem a instrumentalidade, os instrumentais e as técnicas que possibilitam mediação entre os objetivos e as finalidades do trabalho do/a assistente social, ratificando a natureza interventiva do Serviço Social.

É constituída pela instrumentalidade da profissão, ou seja, composta pela dimensão técnica e instrumental do exercício profissional.

> A instrumentalidade encaminha o pensamento à indagação do como fazer e do para que fazer, conectando meios às finalidades, entendendo-as impregnadas de valores e de implicações sociopolíticas. A instrumentalidade não trata apenas do conjunto de instrumentos necessários para o fazer, mas para o saber fazer; abrange o instrumental, que é, por excelência, uma instância de passagem expressa pelo eixo operacional das profissões, o qual abarca o campo de técnicas, dos conhecimentos e habilidades (Lewgoy, p. 169).

A instrumentalidade da profissão permite a passagem das construções teóricas para a dimensão prática, construindo instâncias de passagem teóricas para o âmbito da intervenção profissional. A instrumentalidade do Serviço Social coloca-se não apenas “como dimensão constituinte e constitutiva da profissão mais desenvolvida, mas, sobretudo, como campo de mediação no qual os padrões de racionalidade e as ações instrumentais se processam” (Guerra, 2011, p. 37-38). A racionalidade técnico-instrumental da profissão coloca-se como mediação da passagem da bagagem teórica para a dimensão interventiva, na qual se realiza o trabalho e as finalidades dessa atividade previamente planejada.

A instrumentalidade da profissão consubstancia-se na realização da prática profissional, e, portanto, requer domínio sobre as metodologias de ações, sobre os

instrumentais técnicos e o desenvolvimento de habilidades. Todavia, embora materializada no campo operacional e técnico instrumental do Serviço Social, é o conhecimento teórico-prático que norteará a intervenção profissional, determinando as finalidades dos instrumentais técnicos. A instrumentalidade deve fundamentar-se na racionalidade crítica, uma vez que a finalidade da ação deve ser a emancipação humana e, no caso do/a assistente social, deve alinhar-se aos princípios e valores estabelecidos no PEP.

A requisição por instrumentais e técnicas interventivas faz parte da trajetória histórica do Serviço Social no Brasil. No decorrer da história da profissão, abarcou o campo das técnicas, dos conhecimentos e das habilidades técnico-operacionais, tendo como finalidade atribuir qualidade à intervenção profissional e atender às demandas socioinstitucionais que justificam a necessidade social da profissão. Em conformidade com Lewgoy (2010, p. 169), historicamente, a instrumentalidade da profissão “consiste na capacidade que o Serviço Social tem adquirido na sua trajetória histórica de responder às demandas da sociedade, às requisições socioinstitucionais e às finalidades da profissão”.

Eis a importância de se refletir criticamente sobre os instrumentais técnicos da profissão, uma vez que a prática profissional não se efetivará sem o uso de instrumentais técnicos adequados. O domínio do instrumental operativo exige do profissional conhecimento sobre as finalidades estabelecidas e os meios de alcançá-las no Serviço Social. Pois, as finalidades e as formas de objetivação não devem se basear na racionalidade instrumental funcional, que está comprometida com a exploração e a dominação de classe. Sendo assim, é importante sempre associar os instrumentos e a intervenção profissional aos fins democráticos e emancipatórios previstos no PEP. Em função das contradições que determinam o trabalho profissional, os resultados do trabalho do/a assistente social podem contribuir para o processo de emancipação humana ou para a dominação burguesa. Na realização da intervenção, operacionalizada pela instrumentalidade por meio da capacidade técnico-operativa, o/a profissional deve ter clareza dos objetivos e das finalidades do seu trabalho no espaço socioinstitucional.

Guerra (2011, p. 201, grifos da autora), salienta que:

> *A análise da instrumentalidade*, enquanto categoria constitutiva do Serviço Social, a partir da qual a profissão é requisitada e reconhecida socialmente e pela qual se materializa, adquire existência concreta, remetida às leis

> causais-universais das sociedades capitalistas e às particularidades dos diferentes estágios e determinações do capitalismo monopolista brasileiro, dos projetos que se confrontam em momentos históricos determinados, no nível em que se encontram as forças internas à profissão, *possibilita-nos uma compreensão mais aproximada do significado, conteúdo e direção da prática profissional do assistente social, compreensão está de caráter preliminar, relativo, porém inclusivo.*

A apreensão da realidade e de suas determinações é um instrumento imprescindível para a criação de estratégias e técnicas para a realização do trabalho profissional. Só é possível criar instrumentos e técnicas interventivas, comprometidas com o PEP, se o/a profissional conhece o contexto em que está inserido. O arcabouço técnico-instrumental deve estar de acordo com a realidade que se apresenta ao assistente social. Não se pode intervir em uma realidade desconhecida, assim como não é possível criar instrumentos de trabalho adequados às finalidades sem conhecer a realidade em que se deseja intervir.

A instrumentalidade apresenta-se no conhecimento crítico-propositivo, na leitura e interpretação da realidade, na apreensão das relações sociais materializadas no âmbito institucional. Para tanto, o/a assistente social precisa contar com um conjunto de saberes que ultrapassam a realidade imediata, os quais subsidie a apreensão da dinâmica conjuntural e das correlações de forças e, também, aquelas que permanecem ocultas, mas que são determinantes no seu trabalho e no atendimento das demandas da classe trabalhadora.

O conhecimento crítico-dialético possibilita a superação da realidade imediata, proporcionando a apreensão da dinâmica societária e da correlação de forças presentes no espaço socioinstitucional. Nessa direção, Santos (2013, 83-87), ao tratar da relação teórico-prática e dos instrumentos técnicos-operativos no Serviço Social, esclarece que a teoria não oferece os instrumentos e técnicas propriamente ditos, mas oferecer subsídios para que eles sejam escolhidos, criados e utilizados, em consonância com o contexto em que o/a profissional se insere.

Ainda, nessa direção, a autora argumenta que é necessário conhecer a realidade (concreta, dinâmica e contraditória) na perspectiva de totalidade (universalidade, particularidade e singularidade), para construir mediações teórico-práticas que permitam a criação de instrumentos e técnicas condizentes com a realidade na qual se objetiva intervir. Portanto, os instrumentos e técnicas devem estar de acordo com os princípios fundamentais da teoria que orienta (dimensão teórico-metodológica), bem como com as finalidades profissionais (dimensão ético-política).

Dessa forma, os instrumentos e técnicas possibilitam a aproximação das finalidades ideais (início da ação), transformando-as em finalidades reais (efetivação) (Santos, 2013, p. 87).

A compreensão da realidade social, política e econômica e da dinâmica institucional é preponderante para o desenvolvimento técnico-operativo, uma vez que possibilita o conhecimento do campo de atuação, das particularidades nele circunscritas e, principalmente, das singularidades das demandas que nele são atendidas. As habilidades técnico-operativas presentes nas atividades cotidianas devem ter como eixo norteador a investigação, a informação e o esclarecimento sobre os determinantes do trabalho profissional.

Nessa perspectiva, é possível viabilizar formas mais eficazes para a operacionalização do trabalho, por meio de técnicas e estratégias de intervenção condizentes com as requisições apresentadas ao assistente social. A instrumentalidade vincula-se aos objetivos da profissão e, por esse motivo, a dimensão instrumental deve fundamentar-se nas dimensões teórico-metodológica e ético-política do Serviço Social, pois são elas que fundamentam as finalidades e o uso dos instrumentos e técnicas no trabalho profissional.

Ainda, no que se refere a construção de estratégias técnico-operativas para o exercício profissional, Iamamoto (2015a, p. 53) afirma que este é um grande desafio para a profissão e é necessário “preencher o campo de mediações entre as bases teóricas já acumuladas e a operatividade do trabalho do profissional”. Considerando que, “o aperfeiçoamento técnico-operativo se mostra como uma exigência para uma inserção qualificada do/a assistente social no mercado de trabalho” (Iamamoto, 2015a, p. 53). O/a assistente social é requisitado socialmente por deter um conhecimento específico, porém, é “o saber fazer”, a intervenção e os resultados do trabalho do/a assistente social que atribuem legitimidade social à prática profissional.

Tais exigências mostram-se pertinentes, visto que:

> As condições nas quais a intervenção profissional se processa são mais adversas possíveis: falta de recursos de toda ordem para atendimento das demandas; exigências pelo desempenho de funções que muito se afastam do que o assistente social, ou qualquer outro profissional, se propõe a realizar; baixos salários; alto nível de burocratização das organizações; fluidez e descontinuidade da política econômica; e ainda que o tratamento atribuído à questão social é fragmentado, casuístico, paliativo. Deste modo, as condições objetivas colocadas à intervenção profissional não dependem apenas da postura teleológica individual dos seus agentes e de seus instrumentos de intervenção (Guerra, 2011, p. 28).

Sob tais condições, é necessária a análise crítica do trabalho do/a assistente social na sociedade brasileira. As particularidades da formação sócio-histórica do Brasil incidem diretamente nas relações sociais e determinam as particularidades das expressões da questão social que são atendidas nos espaços socioinstitucionais do/a profissional, além de circunscrever as condições objetivas do trabalho do/a assistente social. Nesse sentido, torna-se indispensável a consciência dos limites e possibilidades do trabalho profissional na instituição, conforme colocado anteriormente, não é possível planejar, conceber instrumentos e técnicas e/ou desenvolver ações sem conhecer a realidade em que se intervém.

Para Guerra (2011, p. 34):

> A complexidade e diversidade alcançada pela intervenção profissional no sentido de atender às demandas e requisições originadas das classes sociais, colocam a dimensão instrumental como dimensão mais desenvolvida da profissão e, portanto, capaz de indicar as condições e possibilidades da mesma. Tais demandas e requisições exigem do profissional a criação e recriação, tanto de categorias intelectivas que possam tornar compreensíveis as problemáticas que lhe são postas como de intervenção nos sistemas de mediação que lhe possibilitem a passagem das teorias às práticas".

O atual contexto histórico demanda um/a profissional versado no instrumental técnico-operativo, que seja capaz de desenvolver suas competências e atribuições nos níveis de assessoria, planejamento, negociação, pesquisa e ações diretas junto aos usuários do Serviço Social. Nessa direção, é necessário identificar e compreender as manifestações do objeto de intervenção e dos sujeitos envolvidos na realização do trabalho do/a assistente social. A dimensão técnico-operativa exige um conjunto de instrumentos, técnicas e estratégias de intervenção orientados por pressupostos teóricos. Esses pressupostos devem ser direcionados para a construção de instrumentais operativos embasados na compreensão da realidade social, na qual o/a profissional irá intervir.

Dado o significado histórico e a importância da dimensão técnico-operativa para a realização do trabalho do/a assistente social, obrigatoriamente, o seu desenvolvimento deve fundamentar-se nos pressupostos teórico-metodológicos e éticos-políticos da profissão, afastando-se de percepções tecnicistas e superficiais, que fragilizam o saber fazer no Serviço Social. As competências e habilidades técnico-operativas, articuladas aos referenciais teórico-metodológico e ético-político, possibilitam a construção de respostas profissionais que superem a imediaticidade

das demandas apresentadas ao assistente social. Assim, o trabalho profissional vai é realizado para além de sua função instrumental e funcional no âmbito institucional, alcançando finalidades propositivas e comprometidas com ações democráticas e emancipadoras.

As dimensões do trabalho, articuladas dialeticamente, constituem-se como elemento essencial para o fortalecimento do exercício profissional crítico-propositivo, alinhado aos princípios e valores norteadores do Projeto Ético-Político. Essas dimensões são eixos fundantes que norteiam a formação e o trabalho do/a assistente social. A relação entre as dimensões se coloca no exercício profissional da seguinte forma: teoria como instrumento de análise do real, onde ocorre a intervenção profissional (dimensão teórico-metodológica), para criar estratégias e táticas de intervenção (dimensão técnico-operativa), comprometidas com um determinado projeto profissional (dimensão ético-política) (Santos, 2013).

Dimensão educativa

Os espaços socioinstitucionais se configuram como lócus de manifestações das contradições emergentes da luta de classes e, portanto, apresentam possibilidades e limites para intervenção profissional. São nesses espaços que os/as assistentes sociais participam do processo de trabalho, atendem as demandas dos usuários, organizam e realizam as atividades. No exercício do seu fazer profissional, desenvolve instrumentos e técnicas para intervir nas relações sociais no espaço socioinstitucional. A partir do conhecimento crítico-propositivo do contexto em que está inserido e ciente dos fins ético-políticos da profissão, o trabalho profissional produz resultados na vida material e imaterial dos usuários atendidos.

No campo da materialidade, os acessos viabilizados pelo trabalho profissional proporcionam o atendimento de necessidades vinculadas à subsistência. No campo imaterial, o acesso a informações sobre os direitos de cidadania, a compreensão da realidade social e das formas de opressão, bem como a identificação como sujeito coletivo, a participação e o controle social, entre outras ações, são realizadas pelo/a assistente social por meio de uma ação propositivamente educativa. No exercício das dimensões ético-política, técnico-operativa e teórico-metodológica, o/a assistente social desenvolve um trabalho iminentemente educativo. Ao viabilizar o acesso a um

recurso ou contribuir com o acesso a um direito, o faz por meio de um processo educativo, que é formativo, democrático e emancipador.

A consubstanciação das dimensões como unidades dialéticas, no trabalho profissional, resulta na dimensão educativa do Serviço Social. Os resultados do trabalho do/a assistente social possibilitam a criação de uma esfera formativa e pedagógica. É no cotidiano socioinstitucional que se manifesta a dimensão educativa, cuja perspectiva é democrática, pois visa ao acesso aos direitos e serviços essenciais à subsistência humana. Além disso, essa dimensão direciona-se para a emancipação, contribuindo para a formação de uma consciência crítica que permita compreender e enfrentar as formas de opressão e exploração.

Em tempos de subalternização e ratificação das desigualdades sociais, é fundamental que o/a assistente social organize ações e estratégias junto à população, que viabilizem o conhecimento sobre a realidade social vivida e as possibilidades de romper ideologicamente com a sociabilidade dominante. Essas ações são realizadas por meio da dimensão educativa, cuja finalidade é assegurar o acesso aos direitos civis, políticos, a organização, mobilização e participação dos usuários.

Os espaços socioinstitucionais são instâncias de resistência e de realização de uma práxis social com viés estritamente educativo, que pode contribuir propositivamente para a construção de ações contra-hegemônica. Ao viabilizar o acesso a um recurso ou contribuir com o acesso a um direito, o/a assistente social, o faz dentro de um processo educativo que organicamente apresenta resultados objetivos e subjetivos na vida da população atendida (Giaqueto, 2015).

Para tanto, a dimensão educativa do trabalho profissional requer do/a assistente social conhecimento e apropriação do Projeto Ético-Político, como também a leitura da realidade social que demanda o exercício profissional. Essas ações demarcam a direção social do trabalho profissional no cotidiano das instituições empregadoras.

A perspectiva educativa requisita que o/a assistente social reconheça as demandas postas no espaço sócio-ocupacional, para que assim possa planejar e construir respostas profissionais de caráter crítico-propositivo, articuladas às condições e à realidade social vivenciada pelos usuários do Serviço Social. Isso implica que as respostas profissionais não partam somente da compreensão das requisições e demandas apresentadas, mas também considerem o usuário como ator

social e agente capaz de promover mudanças a partir do acesso aos direitos e informações.

Conforme expressa Iamamoto (2009, p. 6), as/os assistentes sociais:

> Realizam, assim, uma ação de cunho socioeducativo na prestação de serviços sociais, viabilizando o acesso aos direitos e aos meios de exercê-los, contribuindo para que necessidades e interesses dos sujeitos sociais adquiram visibilidade na cena pública e possam ser reconhecidos, estimulando a organização dos diferentes segmentos dos trabalhadores na defesa e na ampliação dos seus direitos.

Os/as profissionais atuam nos espaços sócio-ocupacionais no âmbito das políticas públicas, tanto para atender às requisições da instituição empregadora, quanto para defender os interesses da população usuária. Ainda que permeado por interesses contraditórios, o trabalho profissional carrega uma dimensão educativa.

A polarização imposta pelos interesses de classes que atravessam, determinam e demandam o trabalho profissional evidenciam a "dimensão ideopolítica da profissão". Essa dimensão "imprime uma direção à sua ação educativa, pois, poderá pela sua ação, fortalecer ou um projeto societário alternativo a ordem do capital ou apenas fazer coro ao projeto atualmente hegemônico" (Gonçalves, 2016, p. 66).

Abreu (2009, p.594) esclarece que, historicamente, as práticas educativas desenvolvidas pelos/as assistentes sociais vincularam-se, predominantemente, à necessidade de controle exercido pela classe dominante sobre o conjunto da sociedade, para que diversos segmentos da classe trabalhadora aderissem "aos processos de produção e reprodução social consubstanciados na exploração econômica e na dominação político-ideológica sobre o trabalho". Todavia, em contraposição a essa tendência conservadora, evidenciou-se, especialmente a partir da década de 1980, com a aproximação da Teoria Social Crítica de Marx, a construção de "práticas educativas fundamentadas nos vínculos e compromissos com a perspectiva societária das classes subalternas, fundadas nas conquistas emancipatórias da classe trabalhadora e de toda a humanidade" (Abreu, 2009, p. 594).

A prática educativa no exercício profissional, fundamentada no compromisso ético-político, no conhecimento teórico-metodológico e na competência técnica-operativa, pode contribuir para a formação de uma nova cultura, dado o viés ideológico que circunscreve o trabalho do/a assistente social.

> A função pedagógica desempenhada pelo assistente social inscreve a prática profissional no campo das atividades educativas formadoras da cultura, ou seja, atividades formadoras de um modo de pensar, sentir e agir, também entendido como sociabilidade. A formação da cultura, no pensamento gramsciano, adequa-se às necessidades do padrão produtivo e do trabalho, sob a hegemonia de uma classe (Abreu, 2009, p.594).

A autora esclarece que a discussão sobre a função pedagógica desenvolvida pelos/as assistentes sociais têm como referência os pressupostos gramscianos, segundo os quais “toda relação de hegemonia é eminentemente pedagógica” (Gramsci, 1978). Tais premissas desvelam a vinculação de todas e quaisquer práticas educativas à luta pela hegemonia na sociedade, pois, conjunturalmente, a reprodução social constitui-se como lócus estratégico para os processos formadores da cultura.

Na perspectiva gramsciana, as práticas ou ações educativas fazem parte do vínculo orgânico entre a racionalização da produção e do trabalho e a organização da cultura, por meio do qual são “articulados interesses econômicos, políticos e ideológicos, fundamentais na formação de um modo de vida – cultura – adequado a um dos projetos societários das classes sociais em confronto” (Abreu, 2009, p. 595). Portanto, a função educativa desempenhada pelo/a assistente social na sociedade, considerando as práticas educativas construídas no desenvolvimento da intervenção profissional, insere-se no campo hegemônico. A consciência crítica-propositiva do/a profissional deve direcionar essas ações para a possibilidade de formação de uma nova cultura que, organicamente, tenha como direção os interesses da classe trabalhadora, e, portanto, uma finalidade contra-hegemônica.

Essa finalidade consolida-se no compromisso ético-político materializado na na intervenção profissional no cotidiano de trabalho, nos diversos espaços socioinstitucionais. O trabalho educativo desenvolvido pelo/a assistente social é realizado nos processos de mobilização social, organização e participação social” a partir da perspectiva das classes subalternas” (Abreu, 2009, p. 596). Nessa perspectiva, trata-se de um processo educativo que entende a educação “como construção coletiva de produção do conhecimento, ação social, busca intencional de sentidos e significados, diálogo e interação, que perpassa todas as práticas sociais” (Giaqueto, 2015).

A informação e o conhecimento sobre os direitos, a mobilização e a organização social são processos de instrumentalização da classe trabalhadora, para ações coletivas de resistência e enfrentamento da sociabilidade burguesa. A classe

dominante ratifica mecanismos de controle ideológico, no âmbito da conjuntura e da estrutura, que asseguram a hegemonia das relações sociais baseadas na exploração do ser humano pelo próprio ser humano. É fundamental que as classes subalternas compreendam como se institucionalizam os mecanismos de exploração e de dominação, para que coletivamente possam organizar formas de enfrentamento e resistência à hegemonia dominante.

Conforme Giaqueto (2015, p. 20):

> Nestas relações contraditórias, a atuação do assistente social pode favorecer a interação entre os sujeitos sociais, estimulando a reflexão sobre a ideologia dominante, contribuindo com a mobilização social, com a instrumentalização da população atendida para a busca de seus direitos.

A atual conjuntura requisita do/a assistente social intervenções crítico-propositivas, que possibilitem, por meio do conhecimento, educação popular, informação, organização, mobilização coletiva e participação social, ampliar a efetivação dos direitos de cidadania, com vistas a contribuir para o resgate do potencial transformador das classes trabalhadoras.

Por fim, com base nesta reflexão, entende-se que.

> No contexto atual, a partir da compreensão histórico ontológica de nossa práxis educativa, torna-se desafio ultrapassar a esfera da informação e da reflexão, do particular e do individual, da descrença e da desesperança, o pragmatismo e a imediaticidade da vida cotidiana, as lutas econômico-corporativas que atravessam a vida social para lutas mais duradouras e universais, voltadas à construção de uma contra hegemonia, um novo homem e uma nova sociedade (Elias; Oliveira, 2008, p. 80).

A compreensão histórica da dimensão educativa no Serviço Social permite uma melhor apreensão do movimento da realidade, contribuindo com mediações que fortaleçam a intervenção profissional. A partir de caminhos teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico-operacionais, é possível desenvolver ações educativas em consonância com o Projeto Ético-Político Profissional, contribuindo para o processo de emancipação da classe trabalhadora.

O trabalho do/a assistente social deve pautar-se no conhecimento da realidade, no compromisso com a direção social da profissão e na intervenção profissional mediada por técnicas e instrumentos isentos de fins funcionalistas. O trabalho profissional, comprometido com o projeto ético-político, é que fundamenta a dimensão educativa voltada para a mobilização e participação social, o conhecimento e

reconhecimento das relações sociais que oprimem as classes subalternizadas e para o fomento da formação da consciência de classe da população usuária das políticas sociais, visando à emancipação do ser humano.

Para tanto, considerando os limites e possibilidades do trabalho profissional no contexto das relações de produção e reprodução do capitalismo, é essencial qualificar o exercício profissional, atribuindo-lhe duas importantes dimensões: de um lado, a contribuição para a reprodução material dos sujeitos, por meio da prestação de serviços sociais previstos nas políticas públicas; de outro, a dimensão educativa, que impacta a cultura das classes subalternas, influenciando suas formas de perceber, viver e interpretar a realidade, e promovendo a construção coletiva de uma contra-hegemonia, conforme os princípios gramscianos.

3.3 Os espaços sócio-ocupacionais do/a assistente social: espaço de trabalho e de resistência

Esta etapa da pesquisa tem por objetivo apresentar uma reflexão sobre os espaços sócio-ocupacionais do/a assistente social. A seguir, é apresentado uma breve contextualização do trabalho profissional na esfera estatal, no setor privado sem fins lucrativos e no setor privado com fins lucrativos. As particularidades desses espaços socioinstitucionais caracterizam os campos de atuação, que são constituídos a partir de elementos estruturais e objetivos organizacionais (específicos) institucionalizados. Embora organizados sobre a estrutura burocrática e sujeitos aos impactos das mudanças conjunturais, esses espaços apresentam especificidades que são determinantes na organização do processo de trabalho do qual o/a assistente social participa. As especificidades, expressas pelos objetivos organizacionais, também estabelecem as formas e finalidades do atendimento à população usuária dos serviços institucionais.

Nesse contexto, dada a natureza interventiva do Serviço Social, o/a profissional intervém nas relações sociais no espaço socioinstitucional, buscando, por meio dos instrumentos e meios de trabalho disponibilizados pela instituição, assegurar o acesso dos usuários aos direitos constitucionalmente garantidos. Todavia, o exercício profissional ocorre em um ambiente circunscrito pelas relações de poder, configuradas pela disputa das classes antagônicas. Assim, o fazer profissional é atravessado por interesses contraditórios.

Independentemente do campo de atuação, o trabalho profissional é atravessado por interesses de classes e grupos sociais. As instituições organizam e implementam políticas sociais para o atendimento das demandas de segmentos majoritários das classes trabalhadoras, porém, os espaços socioinstitucionais são constituídos a partir dos interesses da classe dominante.

Todavia, embora atravessados por contradições e desafios, são nesses espaços que o/a assistente social encontra as possibilidades de afirmação do compromisso ético e posicionamento político com a classe trabalhadora, construindo bases para a materialização do PEP e, consequentemente, para uma gestão democrática e emancipatória.

O/a assistente social, em função de sua qualificação profissional, dispõe de uma relativa autonomia teórica, técnica e ético-política na condução das atividades profissionais. Entretanto, devido a sua condição de trabalhador/a assalariado/a, o/a profissional não detém todos os meios necessários para a efetivação do seu trabalho. Os recursos financeiros, técnicos e materiais são indispensáveis para a realização do trabalho do/a assistente social, sendo estes disponibilizados pela instituição empregadora.

> [...] Os/as assistentes sociais dependem de meios e recursos para serem efetivadas, os quais não são propriedades do/a assistente social, visto que *se encontra alienado de parte dos meios e condições necessárias à efetivação de seu trabalho*. Assim, *os meios e as condições em que se realizam o trabalho – como por exemplo*, as diretrizes ditadas pelas políticas sociais públicas ou empresariais, as relações de poder institucional, as prioridades políticas estabelecidas pelas instituições, os recursos humanos, financeiros, que se possa mobilizar, as pressões sociais, etc. – *não se configuram "como condicionantes externos" ao trabalho profissional*. *Ao contrário, são condições e veículos de sua realização, indispensáveis como elementos constitutivos desse trabalho. Aqueles elementos conformam o "terreno" que viabiliza a realização do trabalho profissional. Não podem, pois ser vistos como "outros elementos" que, se considerados, enriqueceram a compreensão da "prática profissional".* E esta óptica de *externalidade tão cara às análises correntes da "prática profissional"*, que vem sendo contestada. Dessa maneira, a relação do exercício profissional como instituição; os recursos orçamentários para os programas sociais (que sofrem profunda restrição em função dos ajustes estruturais), as políticas sociais atinentes ao campo de trabalho, a questão social etc., não podem ser encarados como componentes "externos" ao trabalho profissional, mas, ao contrário, contribuem para moldá-lo tanto material quanto socialmente (Iamamoto, 2015a, p. 99-100, grifos da autora).

Os espaços socioinstitucionais, enquanto meios de trabalho, não podem ser compreendidos sob a perspectiva de externalidade, mas como componentes essenciais à realização dos objetivos profissionais. São nesses espaços que se

desenvolvem os processos de trabalho e se disponibilizam os meios necessários para a intervenção do/a assistente social nas múltiplas expressões da questão social.

Nesses cenários manifestam-se as formas materializadas das desigualdades sociais na vida cotidiana das populações subalternizadas. São as organizações que planejam e implementam políticas sociais para institucionalização das demandas dos usuários do Serviço Social, delimitam a área (saúde, assistência, educação, cultura etc.), o segmento (criança, adolescente, mulher, idoso, pessoa com deficiência) e também definem a natureza dos serviços ofertados: públicos, privados ou filantrópicos. Sem a estrutura organizacional, os meios de trabalho e recursos (materiais, conceituais, financeiros, tecnológicos etc.) disponibilizados no espaço socioinstitucional, não há intervenção profissional.

, Iamamoto (2015a, p. 107, grifos da autora) ressalta que:

> O processo de trabalho em que se insere o assistente social *não é por ele organizado e nem é exclusivamente um processo de trabalho do assistente social,* ainda que nele participe de forma peculiar e com autonomia ética e técnica [...] É função do empregador organizar e atribuir unidade ao processo de trabalho na sua totalidade, articulando e distribuindo as múltiplas funções requeridas pela divisão social e técnica do trabalho entre o conjunto dos assalariados.

Os/as assistentes sociais participam dos processos de trabalho organizados pelas instituições empregadoras. Existem diferentes processos de trabalho nos quais se inscreve a atividade do/a assistente social, enquanto trabalhador especializado, partícipe do trabalho coletivo inserido na divisão social e técnica do trabalho (Iamamoto, 2015b, p. 429).

Outro aspecto importante a ser compreendido é que, assim, como não há um único processo de trabalho, também não existe apenas um processo de gestão ou uma única perspectiva administrativa. O processo de trabalho e os processos de gestão são organizados pela instituição empregadora, portanto, é necessária uma percepção crítica sobre os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, constituído por contradições e disputas de interesses antagônicos, instituem-se os espaços de atuação profissional, onde o/a assistente social realiza seu trabalho, sendo, portanto, o local no qual se vivenciam os desafios de materialização do PEP e da gestão democrática e emancipadora. Entretanto, os espaços para a organização dos processos de trabalho, em que se inscrevem os/as assistentes sociais, têm significados particulares: nas instituições públicas estatais,

nas entidades filantrópicas sem fins lucrativos e nas empresas capitalistas. Compreender os significados particulares é importante para apreender as determinações do trabalho profissional e as finalidades das organizações empregadoras.

Os campos de atuação se constituem como espaços em que os/as profissionais se inserem em diferentes processos de trabalhos, sendo estes determinados pela natureza da instituição empregadora. Nesses espaços, o/a assistente social atuará no enfrentamento das desigualdades sociais, tendo como finalidade a defesa dos interesses da classe trabalhadora. A defesa dos interesses das classes subalternizadas ocorre pelo acesso e ampliação dos direitos humanos e sociais, vinculados às condições de subsistência e reprodução da população trabalhadora. Conforme afirma Iamamoto (2009, p. 349), o trabalho profissional é uma "atividade inscrita predominantemente no terreno político e ideológico, com refrações nas condições materiais da existência dos sujeitos usuários do Serviço Social, portanto, interfere no padrão de consumo e na qualidade de vida das famílias trabalhadoras".

Os resultados não produzem valores materiais, mas interferem diretamente "na produção material da força de trabalho e no processo de reprodução sociopolítica ou ideopolítica dos indivíduos sociais" (Iamamoto, 2015a, p. 69). Os resultados mudam de acordo com a proximidade do trabalho do/a assistente social com a esfera da produção do capital, isto é, de acordo com as finalidades da instituição contratante (pública, privada com fins lucrativos ou privada sem fins lucrativos). Portanto, mesmo diante dos limites institucionais, os espaços de trabalho são lócus de resistência profissional, pois o/a assistente social deve ter como direção social os princípios e valores do PEP, que organicamente divergem do projeto societário e ideário neoliberal imposto pelo capitalismo contemporâneo.

Em função da relativa autonomia do/a assistente social, o trabalho profissional situa-se predominantemente no campo político-ideológico. Historicamente, o Serviço Social é requisitado para exercer funções de controle e de reprodução da ideologia dominante junto às classes subalternizadas, de modo que seu espaço de trabalho é atravessado por tensões e interesses de classes, ou seja, interesses antagônicos. Dadas as contradições que perpassam o trabalho profissional, há possibilidade de conduzir o sentido social de suas ações para atender objetivos distintos daqueles esperados pelas instituições empregadoras.

A condição de trabalhador assalariado impõe limitações às lutas travadas nos espaços socioinstitucionais, porém, o PEP deve estabelecer a direção social da atuação profissional nos diferentes espaços de intervenção. Os compromissos expressos no projeto profissional requerem compreensão do trabalho profissional, no âmbito das relações de produção e reprodução social do capitalismo. Isso porque os desafios ideopolíticos tendem a suprimir a dimensão política da atuação profissional, colocando-o como mero executor de planos de trabalho, como trabalhador cumpridor de tarefas. O compromisso ético-político da profissão com a classe trabalhadora requer que os/as assistentes sociais realizem o trabalho profissional com o objetivo de contribuir para a construção de uma sociedade justa e igualitária.

É preciso compreender os limites e possibilidades do trabalho profissional nos espaços socioinstitucionais, apreender as particularidades dos campos de atuação e manter no horizonte da ação profissional a direção social da profissão firmada no PEP. Ao trabalharem para ampliar a perspectiva de democratização, autonomia dos sujeitos sociais e da garantia de direitos conquistados afiançados, os/as assistentes sociais afirmam os princípios fundamentais do PEP e estabelecem as finalidades da gestão no Serviço Social.

O trabalho do/a assistente social na esfera estatal

Refletir sobre o trabalho do/a assistente social na esfera estatal, atualmente, é um desafio. Isso ocorre porque envolve as relações contraditórias entre o Estado e a sociedade, a luta pela conquista e ampliação de direitos, o agravamento das questões sociais e os desafios enfrentados pelo Serviço Social no combate às desigualdades sociais. Além disso, a profissão é composta por profissionais liberais, inseridos em um contexto marcado pelo capitalismo financeiro e avanço das políticas neoliberais, que impactam diretamente as políticas sociais.

De acordo com Raichelis (2009, p. 378):

> A reflexão sobre o trabalho do assistente social na esfera estatal, em suas diferentes instâncias de poder, na perspectiva de ampliação da esfera pública de direitos, em um difícil contexto que vem interpelando o Serviço Social frente às novas manifestações e expressões da questão social, resultantes das transformações do capitalismo contemporâneo: o aprofundamento da desigualdade social, o desemprego estrutural e a precarização das relações de trabalho, a reforma conservadora do Estado, os processos de redefinição dos sistemas de proteção social e da política social.

O Estado não é uma instância separada da sociedade, ao contrário, é produto das relações sociais estabelecidas no âmbito da produção social. Essa vinculação faz

com que o Estado apresente particularidades conforme as relações sociais configuradas pelo contexto histórico vivenciado. A natureza da esfera estatal reflete as relações sociais dominantes na sociedade civil, portanto, é ela quem media a institucionalização dos interesses do capital e, consequentemente, assegura no campo da reprodução social as bases jurídicas, políticas e culturais para afirmação da hegemonia burguesa. O Estado, como agente regulador das relações sociais entre capital e trabalho, incorpora determinados interesses da classe trabalhadora, com o objetivo de assegurar a ordem social vigente. As concessões às classes subalternizadas são institucionalizadas na forma de políticas sociais, sendo estas organizadas e implementadas como estratégia para o enfrentamento das expressões da questão social.

O crescimento das classes sociais urbanas, especialmente do operariado, passou a demandar respostas do Estado e do empresariado brasileiro diante das degradantes condições de reprodução social das classes trabalhadoras nas cidades. O surgimento de um conjunto de instituições sociais voltadas ao atendimento das demandas das classes subalternizadas, por meio das políticas públicas sociais, cria espaços ocupacionais que favorecem a profissionalização do Serviço Social. No contexto em que a questão social se torna objeto de intervenção estatal, institui-se um lugar específico para o Serviço Social na divisão sociotécnica do trabalho. A criação de um mercado de trabalho na esfera estatal passou a requisitar profissionais capacitados para a formulação e implementação das políticas públicas.

O trabalho do/a assistente social na esfera estatal vincula-se às relações recíprocas e, ao mesmo tempo, antagônicas entre o Estado e a sociedade civil. Na esfera estatal, os/as assistentes sociais atuam, prioritariamente, na execução de políticas públicas, especialmente nas políticas sociais, por meio de programas e serviços que respondem às necessidades mais imediatas e prementes da classe trabalhadora. Como observa Netto (2011 p. 74, grifos do autor), em função da natureza da prática e técnica do Serviço Social, em sua origem, o/a profissional atuará “prioritariamente no patamar terminal da ação executiva” [...] “Neste âmbito está posto o mercado de trabalho para o assistente social: *ele é investido como um dos agentes executores das políticas sociais*”.

O/a assistente social é convocado a atuar na administração de recursos e na implementação de serviços, desenvolvendo as mais variadas atividades na esfera de

execução das políticas sociais. As atividades profissionais diversificaram-se e o mercado de trabalho expandiu-se com o avanço da tendência de setorização das políticas sociais, direcionadas ao atendimento de segmentos populacionais específicos. Com a institucionalização das políticas sociais pelo Estado, os serviços sociais e assistenciais são capilarizados, e os/as assistentes sociais ocupam esses espaços para gerir as demandas tanto do capital quanto das massas trabalhadoras.

O Estado foi o principal agente impulsionador da profissionalização do/a assistente social, sendo responsável pela constituição e ampliação do mercado de trabalho no cenário nacional. A esfera estatal, ao acompanhar a direção e os rumos do desenvolvimento capitalista na sociedade brasileira, expandiu as ações das políticas sociais como estratégia de controle social sobre a classe trabalhadora. Com a expansão das ações estatais, destinadas a assegurar condições para o crescimento do capitalismo, o Estado ampliou e diversificou as áreas de atuação das políticas sociais públicas, consolidando os espaços sócio-ocupacionais dos/as assistentes sociais no setor público.

Segundo Raichelis (2009, p. 381), a organização do Estado capitalista abrange certo número de instituições – o executivo dos entes federados, a administração pública e suas autarquias, as forças militares (segurança e policiais), o sistema judiciário e poder legislativo nos seus diferentes níveis –, “que compõem, em conjunto, a arena de conflitos e a condensação de forças políticas denominadas Estado”. Nessa organização institucional, Raichelis (2009, p. 386) pondera que a reflexão sobre os campos de atuação do trabalho do/a assistente social na esfera estatal, implica em considerar, além do poder executivo, os espaços socioinstitucionais no judiciário e legislativo, nos quais os profissionais também atuam e desempenham importante papel. Para a autora, a compreensão dos espaços de trabalho, além daqueles alocados na esfera do executivo, permite apreender a diversidade de temáticas com as quais as/os assistentes sociais trabalham, bem como as atribuições e atividades que desenvolvem na esfera estatal.

Embora os espaços sócio-ocupacionais alocados nos poderes judiciário e legislativo também sejam importantes para compreender a dimensão do trabalho profissional no âmbito do Estado, será abordado o trabalho do/a assistente social no poder executivo, na esfera municipal e no campo das políticas públicas. A atuação do Serviço Social nas políticas públicas nos municípios abrange competências e

atribuições no processo de formulação, implantação e gestão de políticas de seguridade social, implementando e acompanhando seus desdobramentos em programas, projetos e serviços sociais.

O Estado se qualifica como o maior empregador de assistentes sociais. Os/as profissionais ocupam espaços socioinstitucionais nas esferas federal, estadual e municipal. A pesquisa realizada pelo conjunto CFESS/CRESS, em 2004, acerca do mercado de trabalho do Serviço Social em nível nacional, indicou que os/as assistentes sociais, majoritariamente, ocupavam espaços sócio-ocupacionais em organismos governamentais, com ênfase para o campo da seguridade social nas políticas de saúde e assistência social. No ano de 2022, a pesquisa sobre o perfil do/da assistente social no Brasil, organizada pelo CFESS, demonstrou que a esfera estatal continua sendo o maior empregador de assistentes sociais. Dos/as profissionais que participaram do Recadastramento Nacional do Conjunto CFESS-CRESS, realizado entre os anos de 2016 e 2019, “quase 60% dos/as assistentes sociais informaram que estavam empregados/as no setor público (59,8%), com predominância da esfera municipal (43,59%), seguida da estadual (11,01%) e federal (5,20%)” (CFESS, 2022, p. 91).

A predominância de contratação no setor público municipal consolida-se como tendência histórica do mercado de trabalho de assistentes sociais. Essa prevalência decorre da ampliação das competências dos municípios brasileiros no campo da gestão de políticas públicas e sociais, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988. Com a descentralização político-administrativa, tem-se o reconhecimento dos municípios como entes federados, as políticas sociais e serviços públicos antes centralizados em âmbito nacional e/ou estadual, passam a ser organizados e implementados diretamente pela esfera municipal. Contexto que corrobora para a ampliação de postos de trabalho para o/a assistente social no setor público-estatal.

Nessa perspectiva, Iamamoto (2015a, p. 123, grifos da autora) salienta que:

> O setor público tem sido o maior empregador de assistentes sociais, sendo a administração direta a que mais emprega [...]. Constata-se uma clara tendência *à interiorização da demanda,* o que coloca a necessidade de maior atenção *à questão regional e ao poder local.*

As normativas estabelecidas pela CF/1988, para organização e financiamento das políticas públicas de seguridade social, promoveram a interiorização do atendimento das demandas sociais. Nesse processo os municípios assumiram parte

significativa da responsabilidade pela gestão dos serviços públicos locais. Com a descentralização político-administrativa, houve um redimensionamento e ampliação de espaços de trabalho para os/as assistentes sociais na esfera municipal. Se as esferas estaduais e nacional eram os maiores empregadores, com a regulamentação dos Sistemas de Seguridade Social, especialmente os previstos nas políticas de saúde (SUS) e assistência social (SUAS), os municípios passaram a concentrar o mercado de trabalho para assistentes sociais na esfera estatal.

A esfera municipal termina por contratar mais profissionais para o planejamento e a operacionalização dos serviços públicos nas áreas de saúde, educação, assistência social e habitação, entre outras, o que amplia consideravelmente os espaços sócio-ocupacionais do/a assistente social. Mesmo envolto por muitos desafios, o trabalho do/a assistente social no âmbito da gestão das políticas públicas, tem se mostrado importante para organização e implementação das políticas públicas. Os/as profissionais colaboram nas definições das políticas sociais e dos direitos que estas devem garantir. Todavia, cabe ressaltar, as definições mais substantivas do conteúdo dessas políticas são direcionadas pelo interesse econômico. Esse contexto apresenta-se como um desafio imperativo para a categoria, os usuários dos serviços e demais trabalhadores do sistema de seguridade social.

Observa-se que o processo de descentralização das políticas públicas sociais exigiu e continua a exigir dos/as assistentes sociais o desempenho de novas atribuições e competências profissionais. A municipalização do provimento institucional das demandas da população requisita um/a profissional cuja atuação vá além da execução terminal dos serviços, programas e benefícios públicos sociais, exigindo que atue também na formulação, planejamento e implantação das políticas públicas.

Raichelis (2009, p.388), ao tratar do trabalho do/a assistente social na esfera estatal, destaca como as requisições para atuação na gestão de políticas sociais têm corroborado para a construção de uma nova visão sobre as competências e habilidades profissionais.

> Embora historicamente os/as tenham se voltado à implementação de políticas públicas, como “executores terminais das políticas sociais”, como definiu José Paulo Netto, esse perfil vem mudando nos últimos anos e, apesar de ainda predominante, abrem-se novas alternativas e áreas de trabalho profissional. Os/as passam a ser requisitados para atuar também na formulação e avaliação de políticas, bem como no planejamento e na gestão de programas

> e projetos sociais, desafiados a exercitarem uma intervenção cada vez mais crítica e criativa (Raichelis, 2009, p.388).

O desenvolvimento de atribuições e competências para atuação na esfera da gestão pública das políticas sociais, corrobora para a substituição de características vinculadas ao agente subalterno e executor, por um/a profissional qualificado para as funções e requisições de gestão. Mesmo para os profissionais da execução direta, que se relacionam diretamente com a população, o compromisso com a qualidade dos serviços prestados e a forma como ocorre a organização da política pública, requisita um/a profissional que transcenda a capacidade operacional dos serviços, programas e benefícios.

O conhecimento técnico-operacional do/a profissional não deve se resumir ao desenvolvimento de atividades na esfera da execução, mas abranger também o campo da formulação, planejamento, implantação e avaliação da política pública social em que atua. A defesa de direitos e os enfrentamentos institucionais perpassam o conhecimento do funcionamento da gestão pública e da das políticas públicas sociais. É indispensável o conhecimento e o desenvolvimento de competências e habilidades para atuação em espaços de planejamento, avaliação, implantação e operacionalização de atividades e serviços vinculados às políticas públicas sociais. As competências e habilidades técnico-operativas devem ser realizadas em articulação com as dimensões ético-política e teórico-metodológica, como requisito fundamental para o exercício da atividade condizente com a direção social do Serviço Social.

Em concordância com a argumentação, Sarmento (1999, p. 100) aponta que:

> É necessário ser um profissional qualificado na execução, gestão e formulação de políticas sociais públicas, com uma postura crítica e ao mesmo tempo, criativa e propositiva, ou seja, um profissional que possa responder com ações qualificadas que detectem tendências e possibilidades impulsionadoras de novas ações, projetos e funções, rompendo com atividades rotineiras e burocráticas.

O trabalho profissional na esfera estatal deve perpassar a apreensão da realidade social, dos objetivos do trabalho profissional no contexto organizacional e das requisições inerentes à gestão de políticas públicas sociais. Nessa direção, cabe ao assistente social avançar para além das exigências operacionais, historicamente colocadas à profissão, e contribuir para o gerenciamento e desenvolvimento institucional das políticas públicas. De modo que a organização de ações e atividades caminhem para a construção de uma nova perspectiva técnica e ideológica.

Outro importante espaço socioinstitucional institucionalizado com a municipalização das políticas públicas sociais e que requisita o trabalho profissional, são os conselhos de direitos. Conforme argumenta Raichelis (2009, p. 388), a implementação dos conselhos de direitos locais representou a ampliação de espaços ocupacionais para o/a assistente social.

> Os espaços ocupacionais se ampliam também para atividades relacionadas ao funcionamento e implantação de conselhos de políticas públicas nas áreas da saúde, assistência social, criança e adolescente, habitação, entre outros, em programas de capacitação de conselheiros, na elaboração de planos municipais, no monitoramento e avaliação de programas e projetos, na coordenação de programas e projetos, no planejamento estratégico do trabalho, etc. (Raichelis, 2002, p. 388).

A implantação dos conselhos é uma exigência para acessar recursos federais. A transferência de recursos via fundo de políticas sociais implica na existência de conselhos para fiscalização e acompanhamento do direcionamento dos recursos públicos. Mesmo localizados na esfera institucional do Estado, compõem, junto com as Conferências, as instâncias de participação e controle social nas políticas públicas sociais. A implantação e funcionamento legal dos conselhos de direitos, demanda a participação de atores sociais (usuários, sociedade civil organizada, trabalhadores e poder público), estruturando-se sob a perspectiva democrática e participativa, qualificando-se como espaços de defesa e aprimoramento da política pública. Apresentam-se como uma nova forma de gerência e devem contribuir para o aperfeiçoamento democrático e a transparência nas ações do poder público, mediante a participação e o controle social dos sujeitos sociais que participam da política pública, principalmente os cidadãos e usuários.

Para o atendimento efetivo dessas demandas, exige-se do/a assistente social competências teórica e técnica para a leitura crítica da conjuntura social. Essas competências são essenciais para a construção de diagnósticos das realidades municipais e locais, formulação de indicadores sociais e a apropriação crítica e propositiva do orçamento público, contribuindo, assim, para a participação e o controle social. As requisições dessa área de atuação demandam a capacidade de negociação e interlocução pública com os diversos segmentos que podem ocupar os conselhos de direitos. Conforme Raichelis (2009, p. 15), o que “interpela as instâncias formadoras e demanda a adoção abrangente de mecanismos de educação continuada para técnicos e gestores públicos”.

Observa-se que as relações estabelecidas entre as mudanças contextuais, verificadas no modo de organização da produção e reprodução da vida social, nos meios de inserção do/a profissional no mercado de trabalho e nas formas de enfrentamento das manifestações da questão, requisitam um/a profissional crítico-propositivo. As exigências institucionais requerem a apropriação, com competência teórico-metodológica e compromisso ético-político, das atribuições e competências requisitadas nos novos espaços socioinstitucionais. De modo que o/a assistente social não se aliene diante do contexto desafiador, mas atue como profissional "portador de um projeto profissional enraizado no processo histórico e apoiado em valores radicalmente humanos" que dispõem de fundamentos para análise e compreensão "dos determinantes históricos e forças sociais que explicam as metamorfoses dos espaços ocupacionais em que se inserem na atualidade" (Iamamoto, 2009, p. 342).

Nessa direção, Raichelis (2009, p. 378) afirma que os desafios postos ao assistente social na esfera estatal pressupõe submetê-los a análise crítico-dialética e ao conhecimento acumulado pela profissão.

> Analisar a profissão e os desafios do projeto profissional na esfera estatal supõe apreendê-los na dinâmica sócio-histórica, que configura o campo em que se desenvolve o exercício/a profissional e problematizar as respostas profissionais – teóricas, técnicas e ético-políticas – que traduzem a sistematização de conhecimentos e saberes acumulados frente às demandas sociais dirigidas ao Serviço Social (Raichelis, 2009, p.378).

A defesa de direitos e a luta por uma sociedade mais justa e igualitária, na última década, tornaram-se mais complexas e desafiadoras, e, consequentemente, os desafios postos ao trabalho do/a assistente social também se tornaram mais complexos. As reformas operadas no Estado intensificaram-se a partir de 2016, de modo que as investidas do capital sobre as políticas do Sistema de Seguridade Social brasileiro atingiram um novo patamar. Em um contexto em que as expressões da questão social se agravam, as ações do Estado são progressivamente reduzidas em nome das políticas de ajuste fiscal.

Embora haja um aumento expressivo na procura pelos serviços sociais, "em um contexto em que as desigualdades são cada vez mais avolumadas devido à crise estrutural do capital, os recursos financeiros e humanos são progressivamente diminuídos" (Boschetti; Teixeira, 2019, p. 67). O desfinanciamento dos serviços públicos acarreta precárias condições de funcionamento dos serviços públicos, impactando diretamente no trabalho do/a assistente social. Esse impacto se dá

duplamente, pois abrange as condições e relações de trabalho dos/as assistentes sociais nos diferentes espaços sócio-ocupacionais, assim como na qualidade dos serviços ofertados à população usuária das políticas públicas sociais.

Esse cenário foi agravado a partir de 2016, após o golpe de Estado viabilizado pelo do impeachment de Dilma Rousseff. Conforme Behring (2019, p. 69), “grupos econômicos do setor produtivo, criam ambiente favorável e necessário para aprofundar a avassaladora política de destruição dos direitos e políticas sociais”. O avanço predatório do capital financeiro, comandado por uma elite perversa e entreguista, foi intensificado no governo Jair Bolsonaro (2018-2022), que promoveu a implementação de pautas ultraneoliberais e ultraconservadoras, extremamente nocivas à população trabalhadora. Os sucessivos ataques ao orçamento público abrangem todo o escopo do sistema de seguridade social e excluem milhões de brasileiros, impedindo-os de acessar direitos básicos.

Diante desse contexto, o compromisso ético-político e a competência teórico-metodológica são indispensáveis para o trabalho profissional na esfera estatal. A apropriação da direção social da profissão é preponderante para orientar as defesas e lutas travadas em prol de uma sociedade mais justa e igualitária. Além disso, é necessário fomentar a busca pelo conhecimento e aprimoramento intelectual continuado, visando à reflexão e a análise crítica-dialética acerca dos desafios do trabalho profissional na esfera estatal. A compreensão do contexto em que a profissão está inserida e das demandas dirigidas a ela, possibilita antever os desafios e colaborar nas definições substanciais do conteúdo e direcionamento das políticas sociais. Mesmo com o avanço da agenda neoliberal sobre a esfera estatal, o Estado ainda permanece sendo a instância mais efetiva para operacionalização e a universalização dos direitos. Portanto, é imprescindível que a atuação profissional esteja embasada no conhecimento crítico-propositivo e no compromisso ético-político.

A profissão participa ativamente dos espaços de luta em prol dos interesses da classe trabalhadora, compondo a luta coletiva em defesa do caráter universalizante da Seguridade Social brasileira e da primazia do Estado na sua condução. É preciso identificar os sujeitos sociais que se alinham à luta progressista por uma sociedade mais justa e igualitária, estabelecendo, no âmbito do Estado, espaços de defesa dos interesses da população usuária das políticas públicas. Nessa direção, é necessário ultrapassar os muros institucionais da esfera estatal e, em conjunto com os

movimentos sociais, usuários e trabalhadores, construir e consolidar estratégias de enfrentamento aos desmontes operados na esfera estatal. Assim, reafirmando o compromisso com a luta pela defesa, acesso e ampliação dos direitos das classes subalternas, conforme expresso no PEP.

O trabalho do/a assistente social nas Organizações da Sociedade Civil

Apesar da CF/1988 representar um avanço para a criação dos sistemas de seguridade social e, ao mesmo tempo, corroborar para a ampliação do mercado de trabalho do Serviço Social, a partir dos anos 1990, o campo das políticas sociais e da luta por direitos se tornou mais complexo. As reformas neoliberais promovidas para fins de enxugamento do Estado e desmonte das políticas públicas, atingem toda a esfera estatal, os trabalhadores desse setor e os usuários do serviço público.

A partir da década de 1990, o Brasil foi inserido no processo de globalização econômica promovido pelo capital financeiro internacional. Com o discurso de modernização da política econômica do país, o Estado aderiu às orientações e mecanismos de gerenciamento da esfera estatal preconizados pelo Banco Mundial (BM), Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esses organismos condicionam a concessão de empréstimos, sob o discurso do resgate econômico do país, a institucionalização de medidas de controle inflacionário, equilíbrio fiscal e a estabilidade financeira. Com vistas a atender às exigências dos organismos internacionais, o Estado brasileiro adere às orientações neoliberais e inicia um processo de reformas estruturais para “enxugar” a máquina pública.

Em nome da "modernização" da economia e do Estado brasileiro, implementam-se reformas neoliberais que defendem amplamente o mercado livre, promovendo a desregulamentação tanto da economia quanto da administração pública. Essas mudanças terminam por configurar o Estado mínimo, no que se refere a sua atuação no campo das políticas públicas, mas máximo para as prerrogativas do capital. Assim, no Estado sob a égide neoliberal, a tendência geral tem sido a de:

> Restrição e redução de direitos, sob o argumento da crise fiscal do Estado, transformando as políticas sociais - a depender da correlação de forças entre as classes sociais e segmentos de classe e do grau de consolidação da democracia e da política social nos países - em ações pontuais e compensatórias direcionadas para os efeitos mais perversos da crise. As possibilidades preventivas e até eventualmente redistributivas tornam-se mais limitadas, prevalecendo o já referido trinômio articulado do ideário

> neoliberal para as políticas sociais, qual seja: *a privatização, a focalização e a descentralização*. Sendo esta última não como compartilhamento de poder entre as esferas públicas, mas como mera transferência de responsabilidades para entes da federação, ou para instituições privadas e novas modalidades jurídico-institucionais correlatas, componente fundamental da "reforma" e das orientações dos organismos internacionais para proteção social (Behring; Boschetti, 2009, p. 156).

Os pressupostos da soberania do mercado redefiniram o papel do Estado, que deixou de atuar na gestão "do desenvolvimento econômico e social", reduzindo drasticamente suas ações enquanto articulador político de interesses antagônicos, tornando-se agente regulador das reformas neoliberais. Na organização do Estado mínimo, prevalece a tendência privatizante, focalista e descentralizada na gestão dos serviços públicos e dos direitos previstos pelas políticas de seguridade social. Sob essa lógica, prevalece a subordinação dos direitos sociais à racionalidade orçamentária e a política social passa a atender aos interesses da política econômica, subvertendo a norma constitucional em prol do receituário neoliberal.

Conforme aponta Silva (2010, p. 141):

> A *reforma* do Estado significou *desestatização*. Em nome da eficiência, da produtividade e da qualidade, a produção estatal de determinados bens e serviços é transferida para agentes do setor privado, inclusive na área das políticas sociais [...]. Observa-se uma clara tendência de restringir ou modificar a ação do Estado seja pela redução da aplicação de recursos públicos, seja pela transferência de responsabilidades para instituições privadas, consideradas de interesse público, embora não sejam estatais, mas com o aporte de recursos do orçamento público.

A política social, embora assegurada constitucionalmente como uma primazia do Estado, deixa de ser responsabilidade exclusiva das ações estatais a partir das reformas neoliberais

As reformas neoliberais reconfiguram a lógica da gestão das políticas públicas, bem como a oferta de serviços públicos na esfera estatal. A redução do "tamanho do Estado" e a restrição do seu campo de atuação comprometem o caráter constitucional de políticas sociais públicas. Os direitos sociais, como previdência social, saúde, habitação e educação, são convertidos em mercadorias e passam a ser ofertados pelo mercado. Já direitos e serviços considerados não rentáveis, como a assistência social, são transferidos para a sociedade civil organizada e/ ou para ações de iniciativa privada das empresas.

O terceiro setor[76]caracteriza-se por ser composto por organizações, instituições e entidades sociais, associações e fundações instituídas sem fins lucrativos. O chamado terceiro setor concentra uma diversidade de organizações com estatuto de não governamentais e sem fins lucrativos. Sua composição é caracterizada pela pluralidade e heterogeneidade de entidades filantrópicas, organizações e instituições sociais. Do mesmo modo, os objetivos e finalidades são plurais e heterogêneos, visto que cada organização atua em uma área específica e desenvolve suas ações sobre valores institucionais específicos, fundada na "missão social" estabelecida na sua criação. Dessa forma, as Organizações da Sociedade Civil - OSCs, instituições e entidades filantrópicas desenvolvem atividades nas diferentes áreas da vida social, atendem diversos segmentos no campo ou na cidade.

Nessa direção, Andrade (2015, p. 87) esclarece que:

> Este contém um vasto número de entidades que não integram o Estado, nem o mercado, não possuem fins lucrativos e dependem, para sua sobrevivência, de certo nível de contribuições voluntárias, de tempo e dinheiro, do mesmo modo que fazem as escolas e/ou hospitais não estatais, organizações de assistência social, museus, bibliotecas etc.

Na atualidade, as organizações sem fins lucrativos que compõem o terceiro setor são nomeadas como Organizações não Governamentais (ONGs), Organizações Sociais (OS), Organizações da Sociedade Civil (OSC) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), além de outras entidades e instituições sociais. Essas nomenclaturas indicam o segmento em que atuam, definem o tipo de organização e estatuto social, o regime jurídico a ser seguido e identificam os fins institucionais a que se destina. A ampliação do terceiro setor e dos tipos de organizações sem fins lucrativos é uma expressão das novas formas de relações entre o Estado e a sociedade civil, isto é, entre o público e o privado.

[76] Conforme Montaño (2002), a denominação "Terceiro Setor" se explicaria para diferenciá-lo do Estado (Primeiro Setor) e do setor privado (Segundo Setor). Ambos não estariam conseguindo responder às demandas sociais: o primeiro, pela ineficiência; o segundo, porque faz parte da sua natureza a produção e apropriação do lucro. Assim, a lacuna deixada pelo Estado e o mercado deve ser ocupada pelo "Terceiro Setor" que, devido aos seus objetivos, supostamente estaria acima da sagacidade do setor privado e da incompetência e ineficiência do Estado. Contudo, na verdade, o chamado Terceiro Setor cumpre importante papel ideológico na implementação das políticas neoliberais, considerando sua forte sintonia com o processo de reestruturação do capital, a partir da década de 1970. Portanto, contribui para a flexibilização das relações de trabalho, processo gradativo de desresponsabilização do Estado e afastamento deste da função de regulador da relação entre capital e trabalho.

Diante da progressiva desresponsabilização do Estado, a esfera estatal estabelece mecanismos legais para formalizar e regulamentar a participação desse segmento no planejamento e execução de serviços públicos. Os regimes jurídicos que regulam a transferência de recursos públicos para organizações filantrópicas, instituem um amplo setor de prestação de serviços públicos para a população usuária de políticas públicas importantes, como o SUAS e o SUAS.

Um dos mecanismos legais mais recentes, que corrobora para a ampliação do terceiro setor, é a lei 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Essa lei trata diretamente do regime jurídico de regulação das parcerias entre poder público e organizações da sociedade civil. Ela é aplicável a todos os entes federados e estabelece regras para as parcerias entre as OSCs e a administração pública federal, estadual e municipal. Com a MROSC, as parcerias devem ser firmadas por meio de instrumentos jurídicos classificados como Termo de Fomento[77], Termo de Colaboração[78] e Acordo de Cooperação[79], sendo que os dois primeiros envolvem a transferência de recursos públicos (BRASIL, 2014).

A expansão das organizações do terceiro setor é fomentada pela necessidade de se preencher o vazio deixado pelo Estado. Todavia, as ações desenvolvidas por essas organizações, em hipótese alguma, substituem ou preenchem a ausência da ação estatal, pois tendem a não trabalhar na perspectiva de política pública e de direito social. O avanço das parcerias entre a esfera estatal e as organizações da sociedade civil contribui para o processo de desresponsabilização do Estado e, por consequência, para a despolitização das respostas institucionais à questão social.

> A desresponsabilização do Estado diante do agravamento das expressões da questão social institui novo padrão de respostas, de enfrentamento ou questão social por parte do Estado capitalista, caracterizado como um modelo de gestão social e quem o Estado se afasta da execução direta e desenvolve

[77] O Termo de Fomento pode apoiar e reconhecer iniciativas das próprias organizações, buscando atrair para as políticas públicas tecnologias sociais inovadoras, fomentar projetos e eventos nas mais diversas áreas e ampliar o alcance das ações desenvolvidas por parte das organizações (BRASIL, 2016).

[78] O Termo de Colaboração é utilizado para a execução de políticas públicas nas mais diferentes áreas, nos casos em que a política pública em questão já tem parâmetros consolidados, com indicadores e formas de avaliação conhecidos, integrando muitas vezes sistemas orgânicos, como por exemplo, o Sistema Único de Assistência Social - SUAS (BRASIL, 2016).

[79] O Acordo de Cooperação é firmado quando a parceria não envolve transferência de recursos financeiros. O Acordo de Cooperação, em geral, não exige prévia realização de chamamento público (BRASIL, 2016).

> parcerias com organizações sociais para a realização de ações sociais (Andrade, 2015, p. 6).

O deslocamento de serviços públicos para o “terceiro setor” engendra o retorno de práticas conservadoras no atendimento das demandas da classe trabalhadora. Vivencia-se um processo de refilantropização da questão social, sob os pressupostos da ajuda moral própria das práticas religiosas e voluntaristas, além de vigorar a tendência de fragmentação dos direitos sociais. As demandas e requisições que deveriam ser atendidas como direito social, no âmbito das políticas públicas estatais, são atendidas no campo das ações filantrópicas, sob a perspectiva da benevolência, da caridade e da moral religiosa.

Quanto ao Serviço Social, conforme apontado anteriormente, o processo de desresponsabilização do Estado impacta diretamente nos espaços de trabalho do/a assistente social. Primeiramente, porque o conjunto de mudanças operadas no padrão de resposta à questão social nas últimas décadas implica no reordenamento dos espaços socioprofissionais. À medida em que se reconfigura, de forma significativa, o campo de atuação das políticas públicas sociais de acordo com o avanço da privatização, mercantilização e refilantropização das formas de enfrentamento da questão social, cria-se postos de trabalho no chamado terceiro setor. Contudo, esse crescimento pode indicar o fechamento de postos de trabalho na esfera estatal, pois, se o Estado reduz suas ações no campo de atendimento às demandas da classe trabalhadora, consequentemente, o mercado de trabalho de assistentes no setor público também é reduzido.

Em segundo porque, as transformações operacionalizadas no Estado e no conjunto da vida social, apresentam desafios ao trabalho do/a assistente social enquanto profissional e trabalhador. O enxugamento das ações do Estado e a ampliação das ações do terceiro setor rebate no campo das demandas e requisições profissionais, pois os desafios decorrem da redução dos serviços ofertados e do avolumamento das expressões da questão social. Transferir recursos públicos e privatizar políticas sociais para organizações da sociedade civil, não implica em atendimento da totalidade das demandas apresentadas pelas classes subalternas; ao contrário, implica em precarização e comprometimento da qualidade dos serviços públicos ofertados. A operacionalização de ações públicas estatais, por entidades e instituições sociais, segue a lógica da fragmentação dos serviços e segmentação do público atendido, reduzindo as ofertas a grupos específicos definidos pelo campo de

atuação das instituições. Vale ressaltar que nem sempre essas organizações apresentam estrutura física adequada e equipe profissional devidamente qualificada para o atendimento dos/as usuários/as, bem como para o desenvolvimento de ações requisitadas pelas políticas públicas.

Outro aspecto, relacionado às demandas e requisições profissionais, é que os serviços prestados por organizações da sociedade civil tendem a não trabalhar sob os princípios da politização da questão social. Para Alencar (2009, p. 458), as respostas às demandas apresentadas pelos usuários dos serviços são baseadas nos princípios da ajuda e solidariedade, e isso pode levar à desprofissionalização do atendimento social. Nessa direção, a autora ainda destaca que o trabalho do/a assistente social "passa a ter, portanto, sentidos e resultados sociais bem distintos, o que altera o significado social do trabalho técnico-profissional, bem como ainda seu nível de abrangência" (Alencar, 2009, p. 458).

No que se refere às condições e relações de trabalho, a inserção dos/as assistentes sociais nesses espaços sócio-ocupacionais é caracterizada pela precarização e flexibilização dos vínculos empregatícios. Na condição de trabalhador assalariado, o/a profissional fica suscetível às condições e relações vivenciadas pelo conjunto de trabalhadores desse setor. Conforme Serra (2000, p. 182 apud Alencar, 2009, p. 458), de fato, a inserção dos/as assistentes sociais nestes espaços sócio-ocupacionais tende a ser caracterizada pela precariedade das inserções empregatícias, predominando a flexibilização das relações contratuais, marcada pela rotatividade de emprego, multiplicidade dos vínculos de trabalho e níveis salariais reduzidos, jornada de trabalho de tempo parcial.

O terceiro setor vem incorporando parte do mercado de trabalho da categoria no cenário brasileiro, entretanto, nesses espaços o/a assistente social está sujeito/a a processos de precarização, flexibilização e terceirização. De acordo com a pesquisa CFESS (2022, p. 108), vivencia-se um progressivo processo de degradação das condições de trabalho de trabalhadoras/es, seguindo a tendência em curso de flexibilização dos vínculos contratuais e expropriação de direitos do conjunto da classe trabalhadora, em função de características próprias deste setor.

Ainda segundo a pesquisa CFESS (2022, p. 91), que trata do perfil dos/as assistentes sociais no Brasil, atualmente, 12,50% dos profissionais que responderam ao recadastramento trabalham em OSCs, sendo os espaços sócio-ocupacionais

distribuídos em ONGs (8,17%), OS (1,77%), OSCIP (1,43%) e Fundações (1,13%). É importante salientar que esses espaços demandam uma profissionalização técnica, uma vez que, estabelecida parceria com a esfera estatal, é preciso assegurar, minimamente, a contratação de profissionais de nível superior. Dada a relação histórica do Serviço Social com o trabalho desenvolvido no âmbito das políticas, os/as assistentes sociais são requisitados a atuarem no planejamento e operacionalização de programas, projetos e serviços públicos executados por OSCs.

A redefinição do papel do Estado e a institucionalização de novas formas de relacionar com a sociedade organizada, projetam novos contornos para o mercado de trabalho de assistentes sociais. No entanto, essas mudanças trouxeram novas atribuições e competências, além de exigirem habilidades e funções técnico-operacionais. Nessa direção, Alencar (2009, p. 459) esclarece que:

> Os/as estão sendo demandados nestes novos espaços profissionais para atuar na Gestão de programas sociais, o que implica o desenvolvimento de competências no campo do planejamento, formulação e avaliação de políticas sociais.

Observa-se que há uma tendência de crescimento das funções socioinstitucionais do Serviço Social no campo da gestão de políticas públicas sociais, com foco no desenvolvimento de habilidades para a gerência de serviços e programas sociais na esfera da execução. Essa tendência requisita dos/as profissionais amplo conhecimento técnico-operativo das políticas públicas sociais em que atuam. Segundo Alencar (2009, p. 459), as novas competências técnicas requerem do/a profissional:

> O domínio de conhecimentos e saberes, tais como de: legislações sociais correntes, numa atualização permanentes; análises das relações de poder e da conjuntura; pesquisa, diagnóstico social e de indicadores sociais, com o devido tratamento técnico dos dados e das informações obtidas, no sentido de estabelecer as demandas e definir as prioridades de ação; leitura dos orçamentos públicos e domínio de captação de recursos; domínio do processos de planejamento e a competência no gerenciamento e avaliação de programas e projetos sociais (Alencar, 2009, p.459).

Para o trabalho do/a assistente social em OSCs, que estabelecem termos de parceria com a esfera estatal, é requisitado o conhecimento sobre legislação social (jurídico-normativo) e funcionamento das políticas públicas. Embora o/a profissional atue no âmbito da operacionalização dos programas, projetos e serviços nas organizações, é importante a compreensão das instâncias e os processos de gestão

das políticas públicas. O trabalho nas instituições privadas sem fins lucrativos que executam serviços públicos exige compreensão sobre processos de: formulação e planejamento, seleção e pactuação das parcerias, implementação e execução, monitoramento e avaliação e prestação de contas. Nessas instituições, o/a profissional não só trabalha no atendimento da população usuária, mas é requisitado a auxiliar na construção de planos de trabalho e projetos a serem desenvolvidos, além de contribuir com o setor administrativo, visando adequar as finalidades institucionais com a prestação de serviços públicos.

O trabalho profissional nessas instituições, ainda que realizado no campo da prestação de serviços públicos, apresenta características distintas daquele desenvolvido na esfera pública-estatal. Por se tratar de instituições privadas, mesmo que regulamentadas como sem fins lucrativos, os objetivos organizacionais não são orientados pelas finalidades da prestação de serviços públicos na esfera estatal. Conforme apontado anteriormente, as instituições e entidades do terceiro setor são orientadas por finalidades que se vinculam à filantropia e não à oferta dos serviços públicos enquanto direito social. Os resultados do trabalho da organização contribuem para a despolitização das estratégias de enfrentamento das expressões da questão social.

O terceiro setor é incorporado às estratégias do Estado para enfrentamento das desigualdades sociais. As novas formas de enfrentamento das expressões da questão social e de gestão das políticas públicas, permitem a participação da sociedade civil organizada na oferta de serviços públicos, que ocorrem de acordo com os princípios e valores dos grupos sociais que fundaram as instituições e entidades sociais. Essas configurações corroboram com a afirmação das diretrizes neoliberais para a gestão do Estado e interesses do mercado, visto que o terceiro setor se ocupa de segmentos populacionais que não são atendidos diretamente pelos serviços públicos estatais e são excluídos dos serviços privados.

Diante desse contexto, é importante que o/a assistente social compreenda que, embora se apresente como tendência para o trabalho profissional, esses espaços sócio-ocupacionais também estão sujeitos à lógica capitalista. Conforme afirma Alencar (2009, p. 450), no cenário brasileiro, a redefinição do papel do Estado e das formas como este se relaciona com a sociedade civil, delinearam novos contornos para o mercado de trabalho de assistentes sociais, apresentando novas atribuições,

funções, bem como requisitos e habilidades, todavia, essas requisições se dão “sob novas condições e relações de trabalho com incidências sobre a autonomia profissional”.

Cabe ao assistente social, além das exigências postas para o trabalho nessa área, buscar formação continuada e qualificação técnico-operacional específica. É imprescindível que os objetivos do trabalho profissional tenham como horizonte os princípios e valores firmados no PEP. Para, assim, contribuir com o gerenciamento e desenvolvimento organizacional e institucional, bem como para a construção de uma perspectiva técnica e ideopolítica comprometida com os interesses dos usuários dos serviços. Todavia, é necessário a compreensão crítico-propositivo do papel das organizações da sociedade civil na atualidade, dos limites e possibilidades do trabalho do/a assistente social no terceiro setor e do compromisso ético-político firmado com as classes subalternas.

O trabalho do/a assistente social no setor privado (mercantil)

Para compreender as determinações e finalidades do trabalho do/a profissional no setor privado, é importante compreender como ocorre a incorporação do/a assistente social na empresa privada. Isso porque, mesmo com as subsequentes transformações no processo de produção capitalista, as requisições profissionais nesse setor ainda são atravessadas pelas finalidades que, originalmente, determinaram a contratação de assistentes sociais pelas empresas capitalistas.

No Brasil, a inserção do Serviço Social nas empresas capitalistas remonta à década de 1940.

> Desde os anos 1940, algumas empresas já contavam com a atuação profissional de assistentes sociais, porém, somente no final dos anos de 1970 e início dos 1980, houve um crescimento significativo do campo de atuação profissional do Serviço Social nas empresas. (Lima; Cosac, 2005, p.237)

Os anos de 1980 se destacaram pelo avanço das requisições de assistentes sociais pelas empresas, pois a conjuntura política e econômica do Brasil, nesse período, foi marcada pela busca do empresariado por consolidar e modernizar a produção industrial no país, visando sua integração à dinâmica da economia.

> A década de 1980 foi caracterizada por um período de avanços em relação ao mercado de trabalho do Serviço Social na empresa. De acordo com o Grupo Operacional de Serviço Social (1991), no estado

> do Rio Grande do Sul houve a implantação do Serviço Social em vários setores empresariais, com a contratação de expressivo número de assistentes sociais. Em outras regiões, como por exemplo no estado de São Paulo, a situação foi semelhante. Na cidade de Franca, interior paulista, Pizzo (1999) explica que o complexo industrial calçadista mantinha em seus quadros funcionais 21 assistentes sociais que desenvolviam trabalhos representativos, além da participação efetiva no GASEF (Lima; Cosac, 2005, p. 237).

O Brasil iniciava o processo de redemocratização, no qual o movimento sindical exerceu importante papel na mobilização dos trabalhadores sindicalizados para a luta contra a autocracia burguesa, expressa nos governos ditatoriais pós-1964. O fortalecimento da luta dos/as trabalhadores/as refletia no ambiente fabril, as reivindicações por melhores condições de vida e trabalho instauraram uma atmosfera de tensão e conflitos que poderiam interferir nos resultados do processo produtivo.

Nesse contexto, o Serviço Social é requisitado para atuar nas respostas às necessidades vinculadas à reprodução da força de trabalho, contribuir com o controle dos trabalhadores e mediar a convivência entre patrões e empregados. Buscava-se eliminar os conflitos e adaptar os trabalhadores aos ritmos do desenvolvimento capitalista, que já promovia o reordenamento do processo produtivo em países como o Japão e os Estados Unidos. O empresariado brasileiro buscava melhorar os índices de desempenho e a produtividade para ingressarem na dinâmica econômica mundial. Para isso, era necessário implementar mudanças tecnológicas e organizacionais inspiradas nas experiências das economias americana e japonesa.

Conforme argumentam Amaral e Cesar (2009, p. 413):

> É a partir dos anos de 1970 e, particularmente, nos anos de 1980 que identificamos uma presença significativa de assistentes sociais nas empresas. Nesse período, a conjuntura brasileira favorece a ampliação do mercado de trabalho nesse campo. Trata-se de um contexto em que as classes trabalhadoras experimentam um massivo processo de organização política, a exemplo da fundação de partidos, sindicatos, comissões de fábrica, entre outras representações, imprimindo formas combativas na sua relação com o capital. [...] Na realidade, o que fôra identificado naquela década como uma particularidade da intervenção do assistente social na empresa era uma ação voltada tanto à preservação da força de trabalho dos empregados como à necessidade de mediar conflitos/comportamentos que surgiam na relação entre capital e trabalho Dessa forma, a empresa conseguia controlar e disciplinar sua força de trabalho aos níveis de produtividade requeridos ao seu processo produtivo, participando ativamente da dinâmica de reprodução social das classes trabalhadoras. A requisição profissional, portanto, atenderia, contraditoriamente, tanto às necessidades do capital – contratante dos serviços profissionais – como às do trabalho, pela via de uma intervenção voltada a considerar as necessidades básicas dos trabalhadores e de suas famílias (Amaral, césar, 2009, p. 413).

Assim, a empresa conseguia exercer controle e disciplinar a sua força de trabalho, direcionando-a conforme as determinações dos níveis de produtividade requisitados pelo seu processo produtivo. Desse modo, a empresa participava ativamente da dinâmica e reprodução social das classes trabalhadoras, conformando-as de acordo com seus interesses. Na empresa, o/a assistente social era responsável por operacionalizar os serviços sociais para suprir necessidades e problemas que interferissem diretamente no processo de trabalho, por meio de ações integrativas que visavam contribuir com a ampliação da produtividade. A partir do desenvolvimento de atividades assistenciais, o Serviço Social reforçou, no ambiente da empresa, uma relação de mútua "colaboração" entre capital e trabalho, contribuindo para a manutenção das relações sociais vigentes.

Referente às competências e atribuições do/a assistente social nas empresas, Iamamoto (2015b, p. 47) afirma que:

> O Serviço Social sempre foi chamado pelas empresas para eliminar os 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 na esfera do trabalho. Embora essas demandas fundamentais se mantenham, elas ocorrem hoje sob novas condições sociais, portanto com novas mediações (Iamamoto, 2015b, p. 47).

Ainda para a autora, a profissão assumiu uma função que foi delegada aos quadros técnicos administrativos na sociedade capitalista, ou seja, o controle e o disciplinamento dos trabalhadores, considerando a sua subordinação aos requisitos do processo de produção e valorização do capital. Historicamente, a empresa capitalista, na organização do processo produtivo, atribuiu aos trabalhadores/profissionais que compõem a esfera do planejamento a responsabilidade de desenvolver estratégias e mecanismos de controle que assegurem a adaptação do trabalhador ao modo de produção capitalista.

Nas décadas de 1980 e 1990, a ação empresarial canalizou esforços para promover uma intervenção sociopolítica que atendesse às exigências das reformas capitalistas em curso. Com esse intuito," as áreas de recursos humanos das empresas, onde, de modo geral, estavam localizados os profissionais de Serviço Social, desempenharam um papel decisivo nesse processo" (Amaral; Cesar, 2009, p. 414).

Ao ser incorporado ao quadro administrativo das empresas, o Serviço Social passa a compor as estratégias de enfrentamento ao tensionamento e antagonismo no

ambiente fabril. Todavia, conforme pontuam Amaral e Cesar (2009, p. 415), são “nesses tensionamentos que estavam postos os limites” da atuação profissional - “dados pelas condições objetivas de trabalho” -, porém, também se apresentavam as possibilidades de intervenção dos assistentes sociais nos processos sociais que, “traduzidas na sua capacidade de compreender a realidade, propor alternativas e negociar, junto às direções empresariais, o atendimento de necessidades fundamentais à reprodução da força de trabalho”.

Ao ser inserido na economia globalizada e ao ratificar a reorganização do processo de produção de mercadorias e a realização do lucro, de acordo com as diretrizes da acumulação flexível, o Brasil passava por profundas mudanças na organização e gestão do trabalho nas empresas. A reestruturação produtiva, promovida durante o trânsito da década de 1990 e 2000, promoveu um extensivo programa de privatizações de serviços, fusões empresariais, implementação da terceirização e descentralização da produção, a introdução de tecnologias avançadas na produção e a adoção de processos informacionais na organização do trabalho na empresa capitalista, resultou na redução drástica não só os postos de trabalho, mas também do número de trabalhadores agrupados.

Estas transformações rebatem na intervenção profissional, desafiando os aspectos técnicos-operativos, bem como o arsenal de conhecimentos acumulados e consolidados pela profissão na década de 1980. Nessa direção, Amaral e Cesar (2009, p. 416) afirmam que:

> Sob essa ótica, a atuação do assistente social nas empresas capitalistas também é objeto de novas exigências e qualificações e assume, nesses espaços, uma configuração e um estatuto bastante distintos daqueles expressos nas ações problematizadoras do projeto profissional dos anos de 1980.

Com a implementação de mudanças estruturais no processo de produção e valorização do capital, e sem os tensionamentos sociopolíticos do movimento sindical, as empresas ainda precisam manter o controle sobre o comportamento do trabalhador. Entretanto, esse controle agora perpassa novos mecanismos e estratégias de gerenciamento da força de trabalho, assim, as mudanças requerem uma harmoniosa integração entre as políticas da Administração de Recursos Humanos e os princípios da Gestão da Qualidade Total.

Nas palavras de Amaral e Cesar (2009, p. 418):

> Em síntese, o processo de reestruturação produtiva inflexiona as políticas de recursos humanos, no Brasil, principalmente a partir dos anos de 1990, nos seguintes aspectos: crescimento dos investimentos empresariais com a qualificação da força de trabalho; introdução de técnicas e métodos de gerenciamento participativo, com forte apelo ao envolvimento dos trabalhadores com as metas empresariais; combinação do sistema de benefícios e serviços sociais com as políticas de incentivo à produtividade do trabalho; e adoção de práticas de avaliação e monitoramento do ambiente interno.

Portanto, o exercício profissional nas empresas é atravessado por uma nova racionalidade técnica e ideopolítica. Nas funções requisitadas, no gerenciamento de recursos humanos, o/a assistente social adere a refuncionalização do "tradicional" (mediações de interesses divergentes, controle e atendimento de determinadas necessidades do trabalhador) em prol do "moderno" (mudanças implementadas pela administração flexível na produção, gestão e organização do trabalho) e conjuga, no campo das atividades profissionais, "velhas" e "novas" demandas" (Amaral; Cesar, 2009, p. 418). As atuais requisições do trabalho profissional nesse setor exigem dos/as assistentes sociais estratégias que assegurem sua legitimidade social na empresa capitalista.

Segundo dados da pesquisa CFESS (2022. p. 91), em todo o território nacional, 6,22% dos/as assistentes sociais que responderam ao recadastramento profissional informaram que trabalham em empresas privadas. Se comparado com o percentual de profissionais que trabalham na esfera estatal e no terceiro setor, o número indica que o setor privado não é tendência no mercado de trabalho do Serviço Social. Todavia, esse quantitativo se revela expressivo, pois indica que mesmo diante da redução de postos de trabalho no setor privado, o Serviço Social afirmou-se como profissão socialmente necessária nos espaços socioinstitucionais da empresa capitalista.

Na atualidade, o trabalho do/a assistente social nos programas empresariais continua a atender demandas consideradas "tradicionais" no setor, no entanto, são atravessadas por requisições e instrumentos de controle renovados pelas atuais configurações dos processos e relações de trabalho. De acordo com Amaral e Cesar (2009, p. 420-422), o Serviço Social na empresa capitalista atua, principalmente, em Programas de Treinamento e Desenvolvimento, Programas Participativos, Programas de Qualidade de Vida, Programa de Clima ou Ambiência Organizacional e Programas de Responsabilidade Social Empresarial.

Os Programas de Treinamento e Desenvolvimento objetivam promover a adequação do mercado de trabalho interno e requalificação da força de trabalho, para atender aos novos métodos de produção. Os programas realizados com essa finalidade habitualmente concentram funções relacionadas à formação e treinamento, capacitação e desenvolvimento, mobilidade e sucessão. É nesse campo que o/a assistente social atua, realizando ações inseridas no campo educativo, no qual o processo pedagógico visa a "adequação dos padrões de desempenho à flexibilização da produção e uma mobilização ideológica favorável à adesão do trabalhador com as metas da empresa" (Amaral; Cesar, 2009, p. 418).

Nessa perspectiva, os profissionais organizam treinamentos e atividades voltadas ao desenvolvimento de equipes, cooperação intergrupal e relacionamento interpessoal e, desse modo, compõem as estratégias organizacionais que buscam a qualidade e produtividade da empresa. É importante destacar que, sendo trabalhadores especializados, os/as assistentes sociais também são submetidos aos programas de treinamento das empresas contratantes, com vistas à conformação de um perfil profissional que atue segundo os objetivos da empresa.

Já os Programas Participativos estão vinculados à Gestão da Qualidade Total, cujas diretrizes buscam a satisfação das necessidades dos clientes externos e internos das empresas. Para isso, são realizadas ações que visam melhorar os padrões de qualidade e confiabilidade do processo de produção, produtos e serviços. Sob essa perspectiva, são fomentados processos de participação dos trabalhadores que, dentro da ordem e do universo da empresa, são estimulados por meio de incentivos materiais e simbólicos.

Conforme apontam Alencar e Cesar (2009, p. 419), nos programas pautados na cultura da qualidade, o trabalho profissional "é redimensionado, passando a assumir o papel de impulsionador da inovação e mudança, principalmente, no que tange a "democratização" das relações de trabalho", que, enquanto um processo de integração, "em tese, beneficia "tanto a empresa quanto aos trabalhadores". Ainda para as autoras, o/a assistente social busca promover a "valorização do empregado", desenvolvendo ações que incentivam o seu envolvimento com o trabalho e a empresa. Esse aspecto reitera o caráter pedagógico da ação profissional nesses espaços.

No referente a Programas de Qualidade de Vida, estes visam a convergência dos interesses das empresas de aumentarem a produtividade e "atender" as

necessidades de “bem-estar” dos trabalhadores. Os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho são desenvolvidos em consonância com as novas modalidades de reprodução da força de trabalho. Em geral, buscam, por meio dos serviços sociais e da realização de ações socioeducativas, o enquadramento e adaptação de hábitos e cuidados com a saúde, alimentação, lazer, etc.

Esses programas desdobram-se em intervenções normativas que impactam a vida do trabalhador dentro e fora da empresa. Observa-se que são organizados na tentativa de reduzir os impactos nocivos que as mudanças efetuadas na produção provocam nas condições de vida e de trabalho. O aumento do desgaste físico e mental em ambientes competitivos e de constantes pressões gera instabilidades, associadas a antigas doenças profissionais e novas formas de sofrimento psíquico e psicológico, que demandam ações das grandes empresas. Desse modo, nas questões pertinentes às políticas recursos de humanos, há uma “reatualização da intervenção do/a assistente social na prevenção de acidentes e doenças”, agregadas à “revalorização das atividades desportivas e recreativas, voltadas para o combate ao “stress” (Amaral; Cesar, 2009, p.421).

O Programa de Clima ou Ambiência Organizacional busca resolver fatores relativos ao ambiente de trabalho e que interferem no comportamento produtivo dos trabalhadores. A atuação do/a assistente social, nesse tipo de programa, requisita a apreensão e mensuração de propriedades, fatores e relações decorrentes do clima e ambiente organizacional. A apreensão e mensuração são realizadas por meio de pesquisas que buscam correlacionar as práticas de gestão com o clima organizacional da empresa, a partir da percepção cotidiana dos trabalhadores sobre a organização do trabalho, as relações e condições de trabalho. Os resultados desse tipo de pesquisa servem de indicadores para a realização de modificações nos processos de gestão e sistemas gerenciais da organização empresarial. Amaral e Cesar (2009, p. 422) salientam que a atuação profissional nesse programa, contribui para o “aprimoramento das políticas de recursos humanos e o desenvolvimento de ações sociais, com vistas à melhoria do clima organizacional e, consequentemente, do aumento da produtividade”.

Por último, os Programas de Responsabilidade Social Empresarial resultam de um conjunto de ações sociais desenvolvidas pela empresa com o objetivo de atender a determinadas necessidades dos trabalhadores. Esses programas, bem como a

condensação de suas ações, passaram a compor a ideia de responsabilidade social corporativa, que surgiu no meio empresarial no decorrer da década de 1990. Outro fator determinante para a constituição das “empresas cidadãs” é a extensão das ações de Responsabilidade Social Empresarial para as comunidades, nas quais os programas visam atender demandas relacionadas à segurança alimentar, saúde, educação, assistência social, esporte e lazer, cultura e preservação do meio ambiente, entre outras.

Nessa configuração, conforme pontuam Amaral e César (2009b, p. 445), o/a assistente social que atua “em programas de responsabilidade social das empresas e em suas fundações é requisitado” para ações sociais e levantamento de “demandas e necessidades, operar com recursos para atendê-las, racionalizar e administrar sua distribuição e, ainda, controlar o acesso e o uso dos serviços sociais pelos assistidos”. As autoras ressaltam que o/a assistente social “tem, no conteúdo político-ideológico de sua atuação técnico-operativa, a possibilidade de estender os domínios da corporação capitalista para muito além da fábrica” (Amaral; Cesar, 2009b, p. 445), sendo, portanto, indispensável a compreensão dos fundamentos teórico-metodológicos e da direção ético-política do Serviço Social.

Segundo Cesar (2022, p. 9), na atualidade, o Serviço Social nas empresas enfrenta desafios diante da adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) pelas organizações empregadoras. O uso das TIC é uma realidade nos diversos espaços de trabalho do/a assistente social. Nos diferentes espaços socioinstitucionais em que o/a assistente social atua, essa presença se intensificou após a Pandemia de COVID-19, período em que a necessidade de distanciamento social implicou na reorganização dos processos de trabalho e na adoção de tecnologias digitais, para “tentar” assegurar o atendimento dos usuários.

Porém, nos dias de hoje, o trabalho do/a assistente social nas empresas é “inflexionado pelo redimensionamento do uso da informação e pela introdução da racionalidade técnica pautada na eficácia/eficiência, que impõem novos requisitos técnicos e comportamentais” (Cesar, 2022, p. 112). Diante de tais requisições, o/a profissional adquire novos conhecimentos e desenvolve outras habilidades vinculadas à necessidade do uso das TIC, para a realização do trabalho profissional. Dessa forma, o/a assistente social assume a responsabilidade de racionalizar e gerenciar seu trabalho, atendendo às metas estabelecidas pela empresa.

Cesar (2022, p. 112) aponta que o trabalho profissional passa a ser realizado, disciplinado e avaliado por intermédio de processos informacionais.

> Estas mudanças permitem comprimir o tempo de trabalho, intensificando o ritmo e impondo pressões mais rígidas ao desempenho do assistente social. Agora este tem que tomar decisões rápidas e criativas, ser polivalente e multifuncional, trabalhar em equipes, apresentar resultados, buscar a qualidade, e usar o potencial intelectual e cognitivo no manuseio das TIC (Cesar, 2022, p. 112).

Devido à implementação de processos de trabalho informatizados nas empresas, as requisições, a organização e o conteúdo do trabalho profissional são perpassados pelo controle e subordinação às TIC, modificando o conjunto de conhecimentos e instrumentais operacionais necessários à realização das atividades profissionais. Essas exigências também atingem as condições objetivas e subjetivas do trabalho do/a assistente social. Outro aspecto é que, somado às novas configurações, a intensificação do trabalho e a redução dos postos de trabalho agravam a precarização dessas condições no interior das empresas capitalistas.

Em face dos desafios impostos nos espaços de trabalho do setor privado, Cesar (2022, p. 112) salienta que “é imperativo, portanto, que o assistente social, como profissional e trabalhador, reflita e redirecione os rumos de seu exercício profissional e, consequentemente, os resultados gerados a partir dele”. Segundo a autora, apesar das contradições vinculadas “ao processo de reestruturação e inovação tecnológica das empresas, é no movimento contraditório de sua constituição” que o/a assistente social pode se “apropriar criticamente de suas determinações centrais, problematizá-las e levantar alternativas voltadas às necessidades dos trabalhadores, fortalecendo os seus interesses de classe” (Cesar, 2022, p. 112). Isso porque, a luta contra a intensificação do trabalho dos/as assistentes sociais perpassa a luta coletiva da classe trabalhadora, sendo preciso atuar para o seu fortalecimento e desenvolvimento de consciência crítica sobre o avanço das TIC no mundo do trabalho, bem como seus rebatimentos nas condições e relações de trabalho.

Observa-se que, historicamente, a intervenção do/a assistente social, nessa área de atuação, requisita uma dimensão educativa para contribuir com a mútua colaboração entre patrões e trabalhadores, neutralizando tensões inerentes às relações entre capital e trabalho. Essa dimensão pedagógica, fundada na perspectiva de controle e mediações de interesses antagônicos, é que, historicamente, determina

e condiciona as requisições ao Serviço Social na empresa privada. Portanto, se apresenta como fator determinante para a consolidação da posição profissional nesse espaço de atuação profissional. Todavia, mesmo atravessados pelas contradições típicas dos espaços socioinstitucionais do setor privado, o/a assistente social intervém na reprodução material e imaterial da força de trabalho. A intervenção ocorre por meio da prestação de serviços sociais e desenvolvimento de ações/orientações a partir de seu modo de pensar, ser, sentir e agir em relação ao trabalho, à sociedade e à vida.

CAPÍTULO 4 – OS PROCESSOS DE GESTÃO NO TRABALHO DAS/OS ASSISTENTES SOCIAIS

4.1 - Apresentação e caracterização das assistentes sociais participantes da pesquisa

Esta fase da análise e interpretação dos dados tem como objetivo apresentar as participantes da pesquisa empírica, a fim de entender a construção sócio-histórica e a trajetória desses profissionais. Para tanto, foi elaborada a construção do perfil das participantes da pesquisa.

Quanto à identificação das profissionais, visando resguardar o sigilo profissional, serão utilizados nomes de flores para identificar as assistentes sociais.

Quadro 1 *- Identificação e perfil das participantes da pesquisa*

Identificação	Idade	Gênero	Identidade de Gênero	Orientação sexual	Cor	Religião	Estado civil
Rosa	49	Feminino	Feminino	Heterossexual	Branca	Católica	Casada
Margarida	32	Feminino	Feminino	Heterossexual	Branca	Católica	Solteria
Magnólia	48	Feminino	Feminino	Heterossexual	Branca	Católica	Casada
Açucena	48	Feminino	Feminino	Heterossexual	Branca	Católica	Casada
Amarilís	32	Feminino	Feminino	Heterossexual	Branca	Católica	União Estável
Acácia	31	Feminino	Feminino	Heterossexual	Branca	Católica	Solteira
Melissa	48	Feminino	Feminino	Heterossexual	Parda	Católica	Casada
Jasmin	37	Feminino	Feminino	Heterossexual	Branca	Católica	Casada

Fonte: Pesquisa de campo realizada nos meses de fevereiro e julho//2023.

Como pode ser observado, as participantes da pesquisa apresentam idades entre 31 e 49 anos, concentrando-se nas faixas etárias da População Economicamente Ativa (PEA), segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)/2023. Quanto à identidade de gênero, todas se identificam com o gênero feminino, fato que está em conformidade com a pesquisa do CFESS/2022, a qual indica que 92,5% dos/as assistentes sociais que responderam o recadastramento (2016/2019) se identificaram com gênero feminino.

Sobre essa questão, Iamamoto (2015, p. 104) afirma que:

> No Serviço Social tem-se um contingente profissional *hoje proveniente de segmentos médios, pauperizados*, com o nítido recorte de gênero: *uma categoria profissional predominantemente feminina, uma profissão tradicionalmente de mulheres e para mulheres*. A condição feminina é um dos

> selos da identidade desse profissional, o que não implica desconhecer o contingente masculino de assistentes sociais, com representação nitidamente minoritária no conjunto da categoria profissional no país.

Com tais características, os/as profissionais do Serviço Social, em sua maioria, carregam a imagem social da mulher. Não obstante, como mulheres, estão sujeitas às discriminações impostas pelo mercado de trabalho, em relação aos "diferenciais de remuneração e renda em relação aos homens, de níveis de formação em relação às exigências tecnológicas, ao maior índice de desemprego, exercício de funções menos qualificadas etc." (Iamamoto, 2015, p. 104), como reflexo da sociedade machista e patriarcal.

Sobre a pertença étnico-racial das profissionais entrevistadas, a maioria se reconhecem como de cor branca, somente uma assistente social se auto reconhece de cor parda. Esse recorte diverge da pesquisa do CFESS (2022, p. 30), que indicou que "50,34% das/os participantes se auto reconhecem como de cor/raça preta/negra/parda e 46,98% das/os profissionais se autodeclararam brancas/os".

A vinculação religiosa informada é a católica, sendo a declaração unânime por parte das profissionais. Quanto a esse aspecto, a pesquisa do CFESS (2022, p. 37) também demonstrou a prevalência da religião católica como a adotada pelas/os assistentes sociais pesquisadas/os, correspondendo a 49,65%". Sobre a questão da religião, Iamamoto (2015, p. 105), afirma que a religião é um aspecto importante para conhecer o perfil das/os assistentes sociais, pois demonstra elementos relacionados ao vínculo originário que a profissão possui com a religião católica no Brasil. Para a autora, o/a assistente social é tributário de uma "*cultura profissional que carrega marcas confessionais em sua formação histórica"*, e alguns desses traços são atualizados no presente por "meio de discurso profissional laico que reatualiza a sua herança conservadora de origem" (Iamamoto, 2015, p. 105, grifos da autora).

Quanto ao estado civil, a situação predominante é a casada, seguida pela condição de solteira, o que vai de encontro com a pesquisa do CFESS (2022, p. 44).

4.2 - Espaços *sócio-ocupacionais e atuação profissional das assistentes sociais*

Esta etapa de apresentação e análise dos dados tem como objetivo caracterizar os espaços socioinstitucionais, os campos de atuação e a atuação profissional. Nessa construção, também serão apresentadas informações sobre a trajetória profissional das assistentes sociais entrevistadas. Nesse ínterim, sempre que necessário, serão

exemplificados elementos pontuados no processo de análise e interpretação dos dados.

As informações foram coletadas por meio das questões da primeira parte do roteiro de entrevista, cujo objetivo era recolher os dados referentes à atuação profissional, campo de atuação e experiência profissional.

Quadro 2 - Espaços sócio-ocupacionais e atuação profissional

Identificação	Tempo de atuação	Setor	Tempo de atuação no setor	Local de trabalho	Tempo de atuação no local	Função que exerce	Exercece ou já exerceu a docencia	Tempo de docencia
Rosa	22 anos	Privado sem fins lucrativos	18 anos	Setor de Serviço Social	18 anos	Assistete social	Não	Não
Margarida	5 anos e 6 meses	Público estatal	5 anos e 6 meses	CREAS	1ano e 6 meses	Assistete social	Não	Não
Magnólia	21 anos	Público estatal	19 anos	Gabinete de gestão	2 anos e 6 meses	Gestora de política pública	Já exerceu	1 ano
Açucena	19 anos	Público estatal	9 anos	Gestão do Trabalho do SUAS	1 ano	Assistente Social	Sim	19 anos
Amarilís	10 anos	Público estatal	9 anos	CRAS	1 ano e 6 meses	Coordenação de CRAS	Não	Não
Acácia	10 anos	Privado	10 anos	Recursos Humanos	1 ano	Analista de Pessoas e Organização Pleno	Não	Não
Melissa	22 anos	Privado sem fins lucrativos	19 anos	Gestão de parcerias	19 anos	Coordenadora de área - assistência social	Sim	5 anos
Jasmin	15 anos	Privado sem fins lucrativos	11 anos	Setor de Serviço Social	11 anos	Coordenadora do setor de Serviço Social	Não	Não

Fonte: Pesquisa de campo realizada nos meses de fevereiro e julho/2023.

Ao observar a apresentação dos dados, constata-se que as assistentes sociais com mais tempo de atuação profissional estão empregadas em organizações sociais sem fins lucrativos, Rosa e Melissa, com 22 anos de exercício profissional. No setor público-estatal, Magnólia e Açucena, respectivamente, com 21 e 19 anos, são as profissionais que apresentam maior tempo de atuação profissional. Também atua na

esfera estatal a assistente social com menor tempo de atuação, Margarida, com 5 anos e 6 meses de exercício profissional.

Quanto ao tempo de atuação no setor de referência, verifica-se que as assistentes sociais apresentam experiência significativa em suas áreas de atuação. De acordo com os dados coletados, as participantes apresentam trajetórias profissionais de longa data nos respectivos setores de atuação: Rosa, com 18 anos, e Melissa, com 19 anos, são as profissionais com maior experiência em organizações sociais sem fins lucrativos; Magnólia, com 19 anos, destaca-se pelo maior tempo de atuação na esfera estatal; e Acácia acumula 10 anos de experiência em organizações privadas empresariais.

Um fator relevante observado refere-se ao tempo de atuação no local de trabalho. Verifica-se que as três profissionais inseridas nas OSCs informaram maior tempo de atuação no local de trabalho, atuando no mesmo espaço sócio-ocupacional há mais de 10 anos. Esse fator pode estar relacionado ao fato que as OSCs são regidas por instituições sociais tradicionais, com uma trajetória consolidada em suas áreas de atuação. Essas organizações são referências para a comunidade local e socialmente reconhecidas pelos serviços ofertados nas áreas da saúde, educação e assistência social. Nessas instituições, prevalece a cultura organizacional fundamentada na missão da organização e em princípios que “visam o bem comum”, de modo que os valores filantrópicos e assistencialistas são aceitos coletivamente. As profissionais incorporam essa cultura e estabelecem vínculos orgânicos com essas instituições, permanecendo nos espaços sócio-ocupacionais por muitos anos. Da mesma forma, a organização também estabelece vínculos com seus trabalhadores e com os usuários atendidos, estabelecendo relações de reciprocidade e convergência de valores no ambiente institucional.

Essas instituições, mesmo estabelecendo parcerias com o Estado, não dependem exclusivamente da transferência de recursos públicos, uma vez que têm outras fontes de captação de recursos financeiros. Esse contexto pode proporcionar maior estabilidade aos seus trabalhadores, o que resulta na permanência das/os profissionais nesses espaços sócio-ocupacionais.

A assistente social com maior tempo de atuação na esfera estatal, na condição de servidora pública, é Magnólia, que está no atual espaço sócio-ocupacional há 2 anos e 6 meses. Todavia, ao observar sua trajetória profissional, verifica-se que, ao

longo do tempo, ela atuou em diferentes locais de trabalho no âmbito da Política de Assistência Social, inclusive em municípios distintos, trabalhando com vínculo estatutário e/ou cargos comissionados, atuando como assistente social e/ou ocupando funções gerenciais de direção.

Essa mobilidade é constatada na trajetória das demais assistentes sociais que atuam na esfera estatal. Essas profissionais já atuaram em diferentes espaços ocupacionais no planejamento e na implementação da Política de Assistência Social. Com certa frequência, as profissionais passaram a ocupar espaços estratégicos na gestão dos serviços públicos, tais como coordenação de CRAS, CREAS e/ou departamentos, a exemplo de Açucena e Amarílis. Mesmo as profissionais que estão atuando na gestão técnica, no campo da execução de serviços dos CRAS e CREAS, são requisitadas para exercerem atividades mais complexas e/ou que exijam menor rotatividade de profissionais, como é o caso de Margarida, que foi transferida para o CREAS para atuar no PAEFI.

Essas configurações revelam que há uma distinção na divisão sociotécnica do trabalho no setor estatal. As profissionais com o estatuto de servidora pública tendem a ocupar os diferentes espaços de direção das políticas públicas sociais, sendo reservado aos assistentes sociais terceirizados/as, os espaços de atuação localizados na execução dos serviços ofertados à população.

Observa-se que, com o avanço das políticas neoliberais, a esfera estatal vem diminuindo a contratação de assistentes sociais na condição de servidores públicos, priorizando a terceirização, mediada por empresas ou OSCs, para a contratação de profissionais. Assim, essas configurações tendem a serem ampliadas, atenuando esse tipo de distinção na divisão sociotécnica da esfera estatal e, ao mesmo tempo, promovendo a fragmentação da categoria.

> Embora tal processualidade não altere a natureza e o lugar que ocupam assistentes sociais na divisão sociotécnica, sexual e étnico racial do trabalho, estão presentes nas relações de assalariamento uma multiplicidade de formas contratuais características do trabalho no capitalismo periférico ultraneoliberal, atestando o processo em curso de desregulamentação do trabalho e dos direitos, também na esfera pública estatal, que ainda permanece o maior empregador da força de trabalho profissional. As consequências políticas desse contexto conflitivo para a categoria profissional são profundas, atingindo dimensões objetivas e subjetivas, decorrentes de coletivos de assistentes sociais mais heterogêneos e fragmentados, com novas hierarquizações em seu interior, e incidências nas formas de consciência e auto-representação profissional, nas lutas e formas de organização e representação dos interesses coletivos, dimensões que precisam ser melhor conhecidas e problematizadas (CFESS, 2022, 126-127).

Ainda, referente ao tempo de atuação no local de trabalho, a profissional atuante no setor privado mercadológico, embora atue na área há dez anos, tem apenas um ano de atuação no espaço sócio-ocupacional. Entretanto, sua trajetória profissional demonstra que ela já atuou em diferentes empresas privadas ao longo desses dez anos, fato que pode indicar que os/as assistentes sociais deste setor têm dificuldades de permanecer no mesmo espaço de trabalho.

Nas empresas privadas, as relações laborais são orientadas pelas diretrizes da administração flexível, voltada para a gestão da força de trabalho. Assim, no ambiente organizacional da empresa privada, prevalece a cultura de “vestir a camisa da empresa”, a exigência de cumprimento de metas, dedicação aos objetivos estabelecidos pela direção, a obrigatoriedade de ser um trabalhador polivalente e a supressão dos valores individuais em prol dos valores institucionais. Os/as profissionais que não atendem essas exigências são substituídos, uma vez que é requisitado um perfil profissional que atenda às expectativas da empresa.

Outra questão que merece ser destacada é a função exercida pela profissional do setor privado. Ela é a única assistente social que ocupa uma função especificada como “cargo genérico”, atuando como “Analista de Pessoas e Organização Pleno”. Essa descrição genérica pode estar relacionada à questão das 30 horas semanais, direito conquistado pela categoria de assistentes sociais com a promulgação da Lei n. 12.317/2010. Segundo o CFESS (2011, p.189), a lei “abrange todas/os as/os assistentes sociais, independentemente da nomenclatura do cargo, desde que exerçam as atividades compatíveis com os artigos 4º e 5º”, da Lei de Regulamentação Profissional (Lei n. 8.662/1993)”. Porém, a empresa não vai desistir de ter um profissional que trabalhe 40 horas semanais e, dada a condição de trabalhador assalariado, as/os profissionais estão sujeitas às exigências das instituições empregadoras.

E, por fim, é preciso considerar que, embora o Serviço Social tenha ampliado os espaços de trabalho no setor privado mercadológico, a partir da década de 1980, essa esta área não contrata assistentes sociais na mesma proporção que o Estado e as organizações sociais sem fins lucrativos, sendo mais restrito o número de espaços sócio-ocupacionais em empresas privadas.

No setor público estatal e nas OSCs as funções exercidas pelas profissionais são de “assistentes sociais” e “gestão ou coordenação de espaços

socioinstitucionais", dividem-se, portanto, entre gestão técnica do trabalho e gestão administrativa do trabalho coletivo e de serviços públicos. Todas as entrevistadas ocupam espaços socioinstitucionais que, historicamente, requisitam o trabalho da/o assistente social, até mesmo no setor privado, no qual a profissional atua na área de “Recursos Humanos”.

4.3 - Formação profissional e formação continuada das assistentes sociais

Essa etapa da pesquisa tem por objetivo apresentar os aspectos relacionados à formação profissional e formação continuada das assistentes sociais entrevistadas. Também será apresentada a análise sobre os dados apreendidos pela primeira questão do roteiro de entrevista, que trata da disciplina de gestão no período de graduação das profissionais.

Olhar para a trajetória da formação profissional das participantes da pesquisa é fundamental, pois é por meio da apreensão desse percurso histórico que se conhece uma dimensão importante do processo de construção dos sujeitos profissionais. O Serviço Social é uma profissão iminentemente interventiva, e a intervenção na realidade requisita uma formação profissional crítica, competente e comprometida com a qualificação e com o aprimoramento intelectual permanente. Visando, assim, a formação, o desenvolvimento profissional e a construção de uma atitude investigativa sobre a realidade, que propicia ao sujeito profissional uma perspectiva crítico-propositiva para a análise e interpretação dos determinantes conjunturais e de seus impactos no cotidiano institucional.

A formação permanente e continuada no Serviço Social é uma requisição profissional, e o Código de Ética do Assistente Social de 1993 estabelece o “compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população e com o aprimoramento intelectual, na perspectiva da competência profissional” (CFESS, 2012, p.24), sendo um princípio ético-político da profissão.

Quadro 3 - Formação profissional e formação continuada

Identificação	UFA/ano/ Cidade	Especialização	Local e ano	Mestrado	Local e Ano	Doutorado	Local e ano
Rosa	UNILAGO/1998/ São José do Rio Preto	Orientação Familiar Sistêmica	UNILAGO/2000	Não	Não	Não	Não
Margarida	UNIFEB/2012/ Barretos	Políticas Públicas e Direitos Sociais	UNIFEB/2015	Serviço Social	UNESP - Franca/2021	Não	Não
Magnólia	UNILAGO/2001/ São José do Rio Preto	Violências contra Crianças e Adolescentes/ Gestão Pública Municipal	USP/2002 ENAP/2008	Não	Não	Não	Não
Açucena	UNILAGO/2000/ São José do Rio Preto	Psicologia Social	USP/2005	Serviço Social e Política Social	PUC SP/2004	Serviço Social e Política Social	PUC SP/2014
Amarilís	UNESP/2011/ Franca	Aprimoramento Serviço Social e Psiquiatria	Hospital das Clinícas Ribeirão Preto - SP/2013	Não	Não	Não	Não
Acácia	UNESP/2014/ Franca	MBA Gestão Empresarial para Liderança	Fundace Ribeirão Preto/2019	Serviço Social	Em andamento/ UNESP - Franca	Não	Não
Melissa	UNESP/1996/ Franca	Políticas Públicas	UNESP - Franca/1998	Serviço Social	UNESP- Franca/2008	Serviço Social	Em andamento/ UNESP - Franca
Jasmin	UNIFEB/ 2008 Barretos	Gestão do Trabalho coletivo	UNESP - Franca/2022	Não	Não	Não	Não

Fonte: Pesquisa de campo realizada nos meses de fevereiro e julho//2023.

Olhando para a apresentação dos dados, observa-se que, no referente ao ano de graduação, as participantes vivenciaram o processo de formação em três momentos diferentes. O ano de graduação do grupo de participantes abarca três momentos importantes do processo de construção do projeto de formação profissional, que foi consolidado nas DCs em 1996. Entre as participantes da pesquisa, uma assistente social foi graduada em Serviço Social antes da implantação das DCs, Melissa (1996), que se formou no ano de sua aprovação, portanto, essa profissional teve como referência o currículo anterior.

Nessa esteira de análise, Rosa (1998), Açucena (2000) e Magnólia (2001) graduaram-se após a aprovação das DCs. No entanto, “o texto legal das diretrizes curriculares, homologadas em 2001 pelo Ministério da Educação e do Desporto

(Iamamoto, 2014, p. 616). Assim, o período de graduação desses sujeitos foi caracterizado pela fase de transição, pois, do ponto de vista normativo-legal, a implantação das DCs ocorreu a partir de 2001. Uma das participantes, ao rememorar o período de graduação para identificar a disciplina de gestão, contextualizou esse momento.

> *Então, respondendo à primeira questão, é preciso voltar para historicizar minha formação profissional, que foi concluída em 2000. Na verdade, iniciei Serviço Social na UNILAGO, a graduação em Serviço Social, em 1997, ou seja, um ano depois das Diretrizes Curriculares de 1996, da aprovação do documento. Mas a UNILAGO também só começa a discussão e implementação das Diretrizes Curriculares, ainda parcialmente, é, já depois da minha formação profissional [...] Então, eu tive a matriz curricular, foi ainda aquela conhecida como caso, grupo e comunidade, então não tive Fundamentos Teórico-metodológicos do Serviço Social, não tive gestão nessa etapa. Tive, então, a história do Serviço Social, tive Fundamentos do Serviço Social – tudo fragmentado – e tive a disciplina de desenvolvimento de comunidade. É, mas os professores já estavam antenados com a construção da matriz, então alguns professores já introduziram, mesmo com nomenclatura diferente, alguns conteúdos já previstos nas DCs como, por exemplo, os de gestão. (Açucena).*

Após a implantação das DCs, destacam-se Jasmin (2008), Amarilis (2011), Margarida (2012), e Acácia (2014). Essas participantes, embora formadas após a implantação das DCs, vivenciaram um contexto desafiador para a formação acadêmica crítica e qualitativa no Serviço Social. A mercantilização da educação e a expansão do ensino superior privado no Brasil, principalmente no Estado de São Paulo, impactam diretamente a formação das assistentes sociais. A fragmentação dos conteúdos, a flexibilização dos currículos e o aligeiramento da formação tem colocado em xeque a qualidade da formação profissional.

Na atualidade, o cenário é ainda mais desafiador, pois a partir de 2010, com a consolidação do ensino superior à distância no Serviço Social, intensificam-se as "implicações na qualidade acadêmica da formação, no aligeiramento no trato da teoria, na ênfase no treinamento e menos na descoberta científica (Iamamoto, 2014, p. 629). O ensino à distância vem promovendo a massificação da formação universitária de qualidade questionável e, além disso, contribuiu para "o desmesurado crescimento do quadro profissional", contribuindo para "submissão dos profissionais às demandas e "normas do mercado", tendentes a um processo de politização à direita da categoria" (Iamamoto, 2014, p. 629).

No referente à formação continuada das participantes da pesquisa, sete profissionais informaram terem titulação em especialização *lato sensu*, e uma profissional indicou pós-graduação na modalidade de *aprimoramento* na área de saúde mental. Com relação a pós-graduação *stricto sensu* na área de Serviço Social, três participantes informaram possuir mestrado acadêmico concluído, enquanto com o mestrado em andamento. Quanto ao doutorado, uma assistente social informou já possuir a titulação, e uma está em processo de doutoramento.

Correlacionando essas informações com dados da pesquisa CFESS (2022), constata-se que esse grupo das profissionais entrevistadas reflete o contexto da formação continuada da categoria de assistentes sociais no Brasil. Segundo o CFESS (2022, p. 73), 83,11% das/os profissionais que responderam ao recadastramento declararam possuir algum tipo de titulação em âmbito de pós-graduação. Para a entidade, os dados evidenciaram um quantitativo bastante significativo de assistentes sociais com pós-graduação, no entanto "a titulação é bastante desigual entre as diversas modalidades, especialização, residência, mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado". Isso porque, "quando somadas/os as/os profissionais que realizaram algum curso de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado acadêmico e doutorado)", verifica-se que "apenas 9,00% das/os assistentes sociais têm titulação nessa modalidade" (CFESS, 2022, p. 73).

Esta diferença está relacionada ao fato de os cursos de pós-graduação *stricto sensu* ofertarem número de vagas reduzidas, e os programas de pós-graduação em Serviço Social acompanham essa lógica. Nessa direção, é importante destacar que a maioria das universidades que ofertam essa modalidade de formação continuada para o Serviço Social são públicas, fato que reduz o número de vagas ofertadas. Outro determinante a ser considerado é que essas UFAs geralmente estão sediadas nas capitais e/ou em cidades interioranas, o que exige deslocamento das/os profissionais. Ademais, a pós-graduação *stricto sensu* exige disponibilidade para os estudos e pesquisas e, enquanto classe trabalhadora, os/as assistentes sociais têm dificuldades em conciliar essa modalidade de formação continuada com o cotidiano pessoal e profissional. Já os cursos "*lato sensu"* são de fácil acesso, sendo ofertados por instituições privadas que disponibilizam um número maior de vagas. Sob a lógica mercantilizada, as instituições privadas estão presentes nas cidades do interior dos

estados, seja por meio de suas unidades presenciais e/ou por meio de plataformas EaD.

Esses aspectos são evidenciados pelos sujeitos desta pesquisa, embora haja uma equivalência entre as profissionais que cursaram especialização em UFAs privadas e UFAs públicas. Observa-se que as assistentes sociais tendem a cursar pós-graduação *lato sensu* no local em que se graduaram e onde residem, com prevalência de cursos ofertados por instituições privadas. Quanto ao mestrado e doutorado, as profissionais cursaram ou ainda estão cursando nas áreas de concentração em Serviço Social e em Serviço Social e Política Social, respectivamente, ofertados em UFAs com tradição na pós-graduação *stricto sensu*, como a PUC/SP e a UNESP/Franca.

Ainda, sobre a pós-graduação *lato sensu*, chama a atenção a variedade de especializações informadas pelas participantes da pesquisa. As especializações abrangem áreas que são tradicionalmente estudadas pela profissão, como Políticas Públicas e Direitos Sociais e Serviço Social e Psiquiatria, considerando que esta última se concentra na área de saúde mental. As especializações também incluem áreas de estudo multidisciplinar, como Violências contra Crianças e Adolescentes, e abrangem pós-graduações em outras áreas das ciências sociais, tais como Psicologia Social, Orientação Familiar Sistêmica e MBA em Gestão Empresarial e Liderança. As especializações de outras áreas, ainda que todas se concentrem no campo das ciências sociais e humanas, evidenciam que algumas se fundamentam em matrizes teóricas opostas à Teoria Social Crítica de Marx, fundada no materialismo histórico-dialético.

De acordo com CFESS (2022, p. 75), das/os:

> Assistentes sociais que cursaram algum tipo de Especialização, a maioria (58,09%) o fez no próprio Serviço Social, mas 41,91% buscaram outras áreas, o que pode indicar tanto o interesse profissional pela interdisciplinaridade, quanto a insuficiente oferta de cursos pela Área, especialmente no sistema público de ensino.

As pós-graduações lato sensu são mais acessíveis aos profissionais, pois são ofertadas por instituições privadas que, orientadas por interesses mercadológicos, oferecem uma ampla gama de especializações. Contudo, é preciso questionar a organização curricular desses cursos, visto que os conteúdos abordados, muitas vezes, não atendem às diretrizes para formação profissional em Serviço Social. por

apresentarem um nível de qualidade questionável, esses cursos frequentemente não contribuem com a qualificação e o aprimoramento intelectual dos/as assistentes sociais.

Os/as profissionais recorrem à pós-graduação com o objetivo de complementar o conhecimento adquirido na graduação e aprimorar as habilidades profissionais, demonstrando o compromisso com a formação continuada e permanente. Entretanto, em virtude da escassez de cursos de qualidade e/ou por dificuldade de acessar a pós-graduação em instituições públicas ou privadas comprometidas com a formação continuada, as/os profissionais frequentemente recorrem aos cursos de mais fácil acesso, oferecidos no formato presencial e/ou a distância.

No conjunto de pós-graduação *lato sensu* informadas pelas participantes, também consta especializações na área da gestão: Gestão do Trabalho Coletivo, Gestão Pública Municipal e Gestão Empresarial e Liderança. As áreas escolhidas estão relacionadas aos espaços sócio-ocupacionais em que atuam, vinculando-se à especificidade da função e/ou trabalho desenvolvido. A gestão é uma atividade inerente ao trabalho profissional, presente nos processos de trabalho, o conhecimento sobre gestão apresenta-se como uma requisição ao assistente social, compondo as atribuições e competências das/os assistentes sociais nos espaços socioinstitucionais.

Colocada como requisição, sendo uma exigência para o desenvolvimento das atividades socioinstitucionais, o conhecimento sobre gestão contribuirá para a realização do trabalho profissional. Nessa direção, as/os profissionais buscam o conhecimento sobre a gestão de acordo com as exigências do espaço de trabalho. Porém, as instituições de ensino que oferecem cursos de especialização nas áreas de gestão tendem a direcionar os conteúdos programáticos da atividade administrativa para a administração capitalista, fundamentando um viés técnico-instrumental desvinculado da dimensão ético-finalística democrática e emancipadora do Serviço Social. Conforme já apontado, nesta pesquisa, a gestão “como é entendida e realizada hoje é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade" (Paro, 2012, p. 24).

A formação continuada tem por finalidade a qualificação profissional e o aprimoramento intelectual, e, nessa direção, deve contribuir para suprir lacunas do processo de graduação. No que se refere à gestão, é importante ressaltar que os/as

profissionais já saem da graduação com fragilidades sobre a compreensão dos fundamentos de gestão e da finalidade do estudo da atividade administrativa no Serviço Social. Assim, as especializações podem corroborar para a apropriação de perspectivas de gestão fundamentadas na racionalidade técnico-instrumental capitalista, distanciando a atividade administrativa do direcionamento ético-finalístico que subsidia a gestão democrática e emancipadora.

Ainda, referente à atualização profissional e formação continuada, foi observado que nenhuma das profissionais graduadas até 2008, cursou as especializações organizadas pelo CFESS. Caso tenham participado, não entenderam como formação continuada. O primeiro foi iniciado em 2000 e concentrou-se na área de “Serviço Social e Política Social” e o segundo começou em 2009 na área de” Serviço Social: Direitos e Competências Profissionais”. Segundo o CFESS (2022, p. 75), os dois cursos, realizados em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), “atingiram mais de 2.000 profissionais e os livros com os conteúdos dos dois cursos são utilizados até hoje como referência nos cursos de Graduação em Serviço Social”.

As pressões do mundo contemporâneo requerem um profissional comprometido com a formação continuada e permanente. Nessa direção, ressalta-se o compromisso das profissionais participantes da pesquisa com a formação continuada e permanente. Elas compreendem o aperfeiçoamento profissional como forma de contribuir com a qualificação dos processos de trabalho desenvolvidos nos espaços socioinstitucionais, bem como com a qualidade dos serviços ofertados à população usuária das políticas públicas, conforme expresso no Código de Ética.

A formação profissional continuada é um processo constante e necessário ao exercício profissional, deve fundamenta-se na relação dialética entre teoria e prática no Serviço Social (Cartaxo; Manfroi; Santos, 2012, p. 249). Portanto, é imprescindível que o/a assistente social assuma o papel de protagonista no seu processo de formação, interagindo com as discussões teórico-acadêmicas e estabelecendo interlocução com as temáticas do seu cotidiano, sem se colocar como mero profissional a ser capacitado. Assim, as/os assistentes sociais atendem propositivamente às requisições profissionais, estabelecendo uma relação crítica-propositiva com a qualificação e aperfeiçoamento das competências e habilidades profissionais.

4.3.1 - A apreensão da disciplina de gestão no período de graduação das assistentes sociais

A graduação em Serviço Social deve direcionar a construção de competências e habilidades necessárias ao trabalho profissional. Além de fundamentar os alicerces teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico-operativos, a graduação em Serviço Social deve possibilitar a compreensão de novas requisições e oportunidades que contribuam para o exercício profissional em diversos espaços socioinstitucionais. Conforme Iamamoto (2015a, p. 183-184), as competências e habilidades nascem a partir da apreensão das exigências cotidianas e que se desdobram em novas requisições para o trabalho profissional.

No entanto, observa-se que o reconhecimento e a apropriação da gestão no Serviço Social ainda são desafios para a formação profissional. As Diretrizes Curriculares destacam a gestão como uma importante disciplina no conjunto da organização curricular, evidenciando a relevância da atividade administrativa para o trabalho profissional.

Conforme as Diretrizes Curriculares da ABEPSS de 1996, é necessário ao assistente social conhecimento sobre:

> Administração e Planejamento em Serviço Social - As teorias organizacionais e os modelos gerenciais na organização do trabalho e nas políticas sociais. Planejamento e gestão de serviços nas diversas áreas sociais. Elaboração, coordenação e execução de programas e projetos na área de Serviço Social. Funções de administração e planejamento em órgãos da administração pública, empresas e organizações da sociedade civil. (ABEPSS, 1997, p. 9).

Na organização curricular, a gestão situa-se no campo das “matérias básicas”, compreendidas como expressões de áreas de conhecimento necessárias à formação profissional. Assim, entende-se que o conhecimento sobre os princípios básicos da administração e planejamento são necessários no processo de formação em Serviço Social. É imprescindível conhecer as teorias organizacionais e os modelos gerenciais adotados para a gestão do trabalho e das políticas sociais, nos espaços de trabalho do/a assistente social. Assim, é indispensável a compreensão sobre gestão e suas principais funções gerenciais: planejamento, organização, direção e controle, essenciais para a prestação de serviços nas diversas esferas das políticas sociais.

O conhecimento sobre o processo administrativo na área de atuação do Serviço Social torna-se fundamental para desenvolver planos de trabalho, projetos de intervenções e projetos sociais. As funções gerenciais compõem o processo

administrativo dos órgãos da administração pública, empresas e organizações da sociedade civil, tornando possível o alcance dos objetivos e fins institucionais determinados.

O estudo e conhecimento sobre a gestão contribuem para a apreensão das requisições do trabalho profissional nos espaços socioinstitucionais na contemporaneidade. De acordo com Benevides e Lima (2023, p.152-153):

> A gestão foi reconhecida como uma exigência no trabalho e na formação profissional dos/as assistentes sociais, fato que incumbiu às unidades de formação acadêmica (UFAs), de forma propositiva, a organização e o direcionamento do desenvolvimento da disciplina de gestão nos projetos pedagógicos, possibilitando a fundamentação teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa das dimensões da gestão no Serviço Social, no Brasil. Assim, a disciplina de gestão deve subsidiar o reconhecimento e a apropriação dos fundamentos teóricos e práticos da gestão no trabalho profissional do/a assistente social.

A gestão se apresenta como atividade inerente ao trabalho profissional, uma vez que consiste em uma atividade exclusivamente humana, devido à sua capacidade de prévia ideação. Também, apresenta-se como competência profissional, conforme ratificado na Lei de Regulamentação da Profissão (Lei nº 8662/1993) e, ainda, como instrumento de grande importância para o planejamento e desenvolvimento de ações, atividades e propostas de trabalho no cotidiano profissional.

A compreensão crítico-propositiva da gestão no processo de formação profissional possibilita a diferenciação entre a gestão voltada para a emancipação e a gestão que corrobora com a dominação de classe. A gestão que tem como finalidade a emancipação se materializa na perspectiva democrática e emancipadora, cujos objetivos são alinhavados com os princípios e valores ratificados no Projeto Ético-Político do Serviço Social que, historicamente, se contrapõe ao projeto societário dominante em vigência (Benevides; Lima, 2023, p. 164).

Desse modo, é necessário que a/o profissional tenha:

> [...] fundamentação: teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa da gestão democrática para estabelecer processos de gestão comprometidos com o acesso e a ampliação dos direitos historicamente conquistados pela classe trabalhadora, assim, rompendo com processos de gestão funcionalistas comprometidos com a reprodução do sistema capitalista de produção (BENEVIDES, 2017, p. 241).

Os/as assistentes sociais precisam aprender as finalidades e possibilidades da gestão no trabalho profissional, pois a atividade administrativa se apresenta como

requisição, atribuição e competência profissional. Contribui, de forma propositiva, para o fortalecimento do sujeito que trabalha, o qual, enquanto indivíduo social, torna-se capaz de criar e recriar estratégias de trabalho e de responder, conscientemente, às exigências e requisições históricas da profissão e, igualmente, às novas exigências postas aos profissionais no cenário atual.

A disciplina de gestão no período de graduação

A gestão é uma atividade inerente ao trabalho do/a assistente social e se faz presente nas dimensões: *do trabalho profissional*; *no trabalho profissional*; e como *competência e atribuição profissiona*l. Entretanto, em função de fragilidades na fundamentação teórico-metodológico, técnico-operativa e ético-política sobre gestão (democrática e emancipadora) na graduação, os/as assistentes sociais não reconhecem a finalidade da atividade administrativa no Serviço Social. Assim, não se apropriam da gestão na sua totalidade, prevalecendo diferentes entendimentos e percepções fragmentadas. Essas percepções são levadas para o exercício profissional, de modo que a/o assistente social termina por não aprender os processos de gestão no cotidiano de trabalho.

Esta etapa da análise dos dados tem por objetivo compreender o entendimento das participantes da pesquisa sobre o ensino da gestão nos respectivos processos de formação profissional. Esta etapa é relevante para o alcance do objetivo da pesquisa, pois permite identificar o ponto de partida para a construção do conhecimento que as assistentes sociais apresentam sobre a gestão e sua finalidade no âmbito do Serviço Social.

Os dados para esta etapa foram apreendidos por meio da primeira questão do roteiro de entrevista, expressa da seguinte forma: no período de graduação, a disciplina de gestão integrou a grade curricular? Qual a finalidade e importância? Qual foi a sua contribuição? As análises dos dados apreendidos nas falas das participantes estruturam-se em três eixos: o conhecimento em relação ao objeto de estudo, apreensão da finalidade e contribuição da disciplina para o trabalho profissional.

A partir das análises, constatou-se que duas das oito participantes não tiveram a disciplina de gestão no período de graduação, Rosa e Jasmin. A primeira profissional graduada em Serviço Social após a aprovação das DCs, e a segunda após a implantação.

Todavia, em relação a Jasmin, cabe uma ressalva. Observou-se que a Matriz Curricular (MC) do curso de Serviço Social, no qual a profissional se graduou, consta a disciplina de gestão, *com a nomenclatura de Gestão Social I, II, III e IV*. Possivelmente, a profissional não correlacionou os conteúdos da disciplina com sua compreensão sobre gestão e nem com as atividades que são desenvolvidas no seu cotidiano de trabalho. O motivo pode estar relacionado aos conteúdos desenvolvidos e ao direcionamento da disciplina, sendo esses aspectos determinantes para o reconhecimento e apropriação dos *processos de gestão no trabalho do assistente social*. Outra questão a ser observada é que a profissional também não correlacionou a disciplina de gestão com a administração.

Já Rosa refletiu que o seu conhecimento sobre gestão foi construído a partir do cotidiano de trabalho, por meio do desenvolvimento das atividades no espaço sócio-ocupacional e de estudos sobre a temática. A profissional ressalta que teve "o *bom senso*" de buscar conhecimento para se instrumentalizar sobre a temática da gestão. Também é possível apreender que a busca pelo conhecimento se dá em função das requisições profissionais, uma vez que atua como assistente social no departamento de Serviço Social, onde o trabalho é fundamental para o acompanhamento das atividades, serviços e ações desenvolvidas, bem como no acompanhamento dos usuários e suas famílias. Ademais, o departamento se constitui em um espaço que possibilita o diálogo entre interesses dos usuários e a diretoria da instituição.

> *Olha, [...] na verdade, eu acho que eu fui meio que um instinto, porque eu não tive essa teoria, né! [...] Foi lá na ponta, então eu utilizei do meu bom senso. Que fui me instrumentalizando com aquilo que eu tinha e, depois, fui ver em algumas pesquisas ali que eu fiz. Na verdade, eu já fazia alguma coisa nesse sentido de gestão, sem mesmo ter o conhecimento teórico, sim. (Rosa).*

A profissional ainda destaca que, a partir dessa instrumentalização, identifica que ela faz gestão, de forma indireta e a relaciona como atividade inerente ao trabalho do/a assistente social, além de estar presente no processo de trabalho do qual participa.

Referente a finalidade da gestão no trabalho profissional, Rosa ressaltou sua importância como instrumento que pode viabilizar a participação dos usuários nos serviços institucionais e serviços públicos. A finalidade atribuída vincula-se à concepção da gestão democrática e participativa no âmbito do controle social nas

políticas sociais, apontando-a como instrumento de coparticipação dos usuários no planejamento e implementação dos serviços sociais.

> *Eu achei interessante para se colocar à disposição da população que atendo. Fala pra gente entender, ter uma coparticipação também do usuário, né! Eu acho muito importante. (Rosa).*

Segundo Rosa, a ausência da disciplina de gestão no período de graduação faz falta no exercício profissional. Nesse sentido, correlaciona os desafios e/ou dificuldades no trato da gestão ao fato de não ter dado continuidade ao processo de formação profissional, já que não cursou mestrado e doutorado. Ela reflete que tem como referência a grade curricular da graduação, a qual considera básica.

> *E eu acho que fez falta, sim, né. Eu fico imaginando, infelizmente, você pode ver nas minhas respostas (parte de identificação dos sujeitos), eu só fiz especialização. Eu acabei não tendo oportunidade, assim, de fazer uma pós, fazer um mestrado e um doutorado. Então, assim, eu fiquei muito na grade curricular básica do Serviço Social e, depois, na luta do dia a dia, porque eu sou da ponta, não deu para continuar (Rosa).*

O Serviço Social tem uma formação generalista, portanto, a formação continuada e permanente é fundamental para a atualização e qualificação profissional. Especialmente, a dimensão técnico-operativa do trabalho profissional, que exige conhecimento específico e aperfeiçoamento sobre o campo de atuação em que o/a assistente social se insere.

A partir da análise dos dados das assistentes sociais que informaram que não tiveram a disciplina de gestão na graduação, foi possível apreender que elas reconhecem a importância da gestão no trabalho profissional. Nessa direção, Jasmin também indicou que a fundamentação teórica sobre gestão "*faria toda a diferença* no *seu trabalho"*. Assim, apreende-se que, para essas participantes, a gestão é uma atividade inerente ao trabalho da/o assistente social, está presente no processo de trabalho e se apresenta também como uma requisição profissional. As profissionais identificam a requisição sobre a atividade administrativa no cotidiano de trabalho e, diante da necessidade, buscam conhecimento sobre gestão, mesmo que informalmente. Conforme expressa Jasmin, "partiu *da necessidade de organizar as atividades, então foi meio que na raça, poderia ter sido diferente".*

No que tange às participantes que tiveram gestão na graduação, percebe-se que apresentam diferentes percepções sobre o conhecimento da atividade

administrativa. Essas indicaram que *a* disciplina possibilitou conhecimento sobre os tipos de administração e princípios administrativos, isto é, as teorias organizacionais da Administração que tratam da sistematização do pensamento administrativo. Ainda, proporcionou percepções sobre a gestão como atividade específica do campo empresarial – dirigir e gerenciar objetivos empresariais – e, nesse sentido, também se apresenta como forma de gerir uma instituição pública-estatal e/ou entidade privada sem fins lucrativos., ou seja, um negócio, uma instituição ou um projeto social.

Quanto ao entendimento sobre a gestão no setor público-estatal, compreendem a gestão como atividade que a/o profissional desenvolve no campo da gestão pública e na gestão das políticas sociais. Esse entendimento relaciona-se à vinculação da gestão como atividade no âmbito da gestão social, abrangendo a configuração do Estado, a reforma e a contrarreforma, e o assistente social ocupando a função de direção nas políticas sociais.

Conforme apontado por Benevides (2017, p. 17), o direcionamento e a organização dos conteúdos propostos pela disciplina de gestão durante o processo de formação profissional, determinam a compreensão da gestão no Serviço Social. Fato que possibilita a construção de formas e perspectivas diferentes para apreender a importância, a finalidade, as possibilidades e contribuições da atividade administrativa no âmbito do trabalho profissional.

Finalidades e contribuições

A partir da apreensão da disciplina de gestão na graduação, duas profissionais associaram a finalidade da atividade administrativa a subsidiar processos administrativos no setor privado e a elaborar projetos sociais. Essas percepções revelam a vinculação da atividade administrativa a processos administrativos empresariais, centrados na figura do gerente.

> *Eu tive, sim, a disciplina de gestão. Não lembro exatamente em que ano foi. Era mais voltado à questão da gestão empresarial e, se eu não me engano, a gestão de projetos sociais. E, assim, na época, eu atrelei muito a gestão nesse sentido, mesmo na questão empresarial, como uma forma de gerir um negócio, um projeto ou uma instituição. Era bem nesse sentido. E na época, eu, assim, não vi uma contribuição para o Serviço Social, que eu não conseguiria aplicar no meu trabalho. (Margarida).*

> *Eu tive aula com uma assistente social, que era do setor privado. [...] ela que trabalhava um pouco essa disciplina, e era administração em Serviço Social, tá! Então, o conteúdo naquele momento pra mim, né, salvo engano, eu acho que eu tive essa disciplina no terceiro ano da graduação. Ela (a disciplina) já*

> *não fazia sentido. Até porque não tinha sentido para mim, porque eu não me identificava com as discussões teórico-metodológicas que ela trazia na perspectiva da administração mesmo, enquanto a administração de empresas. Eu lembro de a gente estudar alguns textos muito, muito específicos da administração [...]. (Açucena).*

As profissionais que vincularam a finalidade à gestão empresarial/capitalista, avaliam que a disciplina não contribuiu com a formação e o trabalho profissional, pois não “conseguiriam” aplicar no cotidiano de trabalho. Essas percepções associam a gestão à administração capitalista das empresas privadas e, portanto, vinculadas ao viés ideológico contrário ao posicionamento do Serviço Social, expresso no seu projeto ético-político.

> *Mas, na época, eu não dei muita importância à disciplina não, porque tinha esse foco gerencial de empresas privadas e instituições. Abordava questões sobre recursos financeiros e humanos, essas coisas. A perspectiva da disciplina não era clara para mim, eu estava focada em outras disciplinas, em disciplinas que considerava mais importantes para o Serviço Social. Então, a meu ver, não contribuiu, assim, não contribuiu com um processo de formação em si. (Margarida).*

> *Então, no segundo, terceiro e quarto ano, eu tive Metodologia do Serviço Social. Então, na disciplina de Metodologia, a gente já faz uma aproximação com a teoria social marxista e aí eu já não conseguia entender a disciplina de Administração. Então, era um conteúdo mais burocratizado, mas que levava a gente a decorar alguns princípios da administração. Eu não conseguia fazer essa perspectiva de vinculação, essa mediação com os fundamentos, com a metodologia do Serviço Social, né. Então, para mim, foi uma disciplina que não trouxe grandes contribuições. (Açucena).*

Conforme apontado por Benevides (2017, p. 212), a questão ideológica também se apresenta como determinante para a não compreensão das finalidades da gestão no Serviço Social. Fato esse que interfere no reconhecimento e na apropriação da gestão como atividade inerente ao trabalho do assistente social, presente no cotidiano profissional, nos diferentes espaços sócio-ocupacionais. Esses profissionais apresentam resistência em reconhecer a gestão como atividade administrativa vinculada à área da Administração, compreendendo-a como instância e instrumento de reprodução das relações sociais capitalistas. Portanto, entendem que a gestão não condiz com o projeto de sociedade defendido pela profissão.

A questão ideológica termina por impedir o reconhecimento e a apropriação das bases científicas da gestão, que, conforme Paro (2012), podem ter suas dimensões depuradas das finalidades vinculadas à exploração e dominação de classe, sendo direcionadas para fins ético-políticos comprometidos com a atividade

administrativa na perspectiva democrática e emancipadora (Benevides; Lima, 2023, p. 164).

No processo de formação profissional, a ausência de construção de mediações, por parte do/a docente, no desenvolvimento dos conteúdos técnico-científicos da administração com os fundamentos teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico-operativos do Serviço Social, influencia a incompreensão ou compreensão equivocada por parte dos discentes. Principalmente, quando se trata da dimensão ético-política, pois é esta dimensão que direciona as finalidades da gestão, e, no Serviço Social, a dimensão ético-finalística é que direciona para a gestão democrática e emancipadora. Portanto, as mediações devem ter como referência o conhecimento técnico-científico da atividade administrativa e as finalidades democrática e emancipadora do Serviço Social, que vinculam-se aos interesses coletivos e universais da classe trabalhadora. Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 72), “o objetivo da gestão democrática e emancipadora é efetivar e ampliar o acesso da classe trabalhadora aos direitos historicamente conquistados”.

Ainda, referente às dificuldades de construir mediações teórico-práticas da gestão no cotidiano profissional, essa fragilidade está relacionada à forma como os conteúdos são desenvolvidos na graduação. Se os conteúdos são trabalhados de forma fragmentada, não há construção de mediações teórico-práticas dos conteúdos técnicos-científicos da administração com os fundamentos do Serviço Social. Além de serem apresentados, muitas vezes, distanciados da realidade do trabalho das/os assistentes e, portanto, desvinculada das requisições, atribuições e competências profissionais.

A disciplina de gestão, geralmente, é trabalhada no terceiro e quarto ano, considerando que as/os alunas/os já apresentariam maturidade e familiaridade com os fundamentos do Serviço Social. No entanto, dada a especificidade da disciplina de gestão, é necessário articular o conhecimento administrativo com as dimensões teórico-metodológica, ético-político e técnico-operativo da profissão, pois as/os discentes podem apresentar dificuldades em construir mediações e articular os conteúdos de forma propositiva.

No contexto das finalidades e contribuições, Acácia informou que se identificava com a disciplina de gestão e, por esse motivo, trouxe contributos a partir do conhecimento dos “estilos de administração” (tipos de administração) e das

funções gerenciais, bem como acerca da importância destas funções para o trabalho da/o assistente social. Igualmente, aponta que a gestão pode contribuir com processos administrativos que assegurem a eficiência das atividades e ações no espaço socioinstitucional. A profissional qualifica a gestão como *a utilização racional dos recursos para alcançar fins determinado*s.

> *É, eu me formei na turma de 2014, aqui na UNESP, e a disciplina de gestão do trabalho profissional, fez parte da grade curricular. [...]. E foi, assim, muito importante no sentido de que, pra mim, eu já me identificava com a área da gestão. É, então, ela trouxe elementos bem significativos, no sentido, assim, da administração, de falar também dos estilos de gestão, do porquê, por exemplo, planejar, controlar, todos esses aspectos, e a importância disso para o trabalho do assistente social. (Acácia).*

> *Então, eu vi que, naquele momento, ela (docente) conseguiu trazer com muita clareza o porquê a administração, é claro que a gestão, tem um viés mais positivista e tudo mais. No sentido, de que é visar, com que o planejar, controlar e dirigir, seja para eficiência de um determinado trabalho, de uma determinada atividade. (Acácia).*

Esta profissional relaciona o bom aproveitamento da disciplina ao fato de se identificar com a temática; todavia, salienta que a/o docente que ministrou a disciplina demonstrou que os conteúdos técnico-científicos da administração e as funções gerenciais são importantes para o trabalho profissional. Assim, qualifica a gestão como atividade inerente ao trabalho profissional, mesmo quando se apresenta em uma dimensão considerada burocratizada, é importante que a/o assistente social detenha conhecimento sobre esses aspectos.

Já Amarilis e Magnólia expressaram que a finalidade da disciplina era subsidiar conhecimento técnico-administrativo sobre planejamento estratégico, estruturação e elaboração de projetos e planos de trabalho institucionais. Para as/os profissionais, o conhecimento adquirido é específico para a atuação profissional no setor público-estatal e organizações sociais sem fins lucrativos. Essa concepção entende a gestão no Serviço Social como atividade que oferece subsídios para a/o profissional que exerce a função de gestor (função gerencial de direção) e/ou atua em instituições (públicas-estatais e privadas sem fins-lucrativos) e/ou tem como atribuição e competência o planejamento das ofertas e serviços, nos espaços socioinstitucionais.

> *Olha, nós tivemos a formação em gestão no período da faculdade, mas é bem superficial. Ela (docente) vinha mais como uma ferramenta teórica, né, então nós tínhamos os conceitos, né, da gestão pública e administração. Então, tinha toda essa questão de planejamento estratégico no trabalho, nas atividades e ações, na política pública, mas era superficial. Os conteúdos vinham de forma*

> *conceitual, e, então, foi importante todo o conteúdo teórico. Então, esse conteúdo teórico subsidiou, é, ter conhecimentos para pensar e criar estratégias na prática, para as políticas públicas sociais. (Magnólia).*
>
> *Mas, eu lembro, assim, eu lembro que aprendi planejamento estratégico brevemente, lembro de discutir sobre estrutura de projeto e plano, coisas assim, mas foi bem, bem superficial. Mas, ela (docente), assim, ajudou no meu trabalho no CRAS, na gestão e agora na coordenação também. Ajudou sim. (Amarilis).*

Ainda no campo das contribuições, essas profissionais apontaram que a disciplina proporcionou a apropriação dos elementos teórico-práticos e técnicos-administrativos da gestão (planejamento estratégico e elaboração e estrutura de projeto e plano) na organização do processo de trabalho e a gestão das políticas públicas sociais. Nessa perspectiva, essas profissionais reconhecem a importância da disciplina de gestão, no entanto, apontam para a necessidade de buscar aprimoramento e aperfeiçoamento dos processos de gestão. Especialmente, quando os espaços de trabalho requisitam conhecimentos sobre determinadas especificidades da gestão como, por exemplo, ao ocupar a função de direção nos serviços públicos, é necessário buscar conhecimento especializado acerca da gestão pública e gestão das políticas públicas sociais.

> *Quando você sai da universidade com uma base, é importante, mas precisei entender mais dessa área. Então, tanto que fui fazer especialização em administração pública, e percebi que eu precisava aprimorar meus conhecimentos voltados para a gestão. E aí, eu vi muito a gestão de cidades também, gestão de pessoas, gestão de políticas públicas, né. Mas um ponto mais, assim, o mais desafiador, é associar o teórico com o metodológico. Quando você pega a teoria que é com base na administração, né, quando vem da gestão, e aí você precisa colocar em prática. O desafio é como colocar em prática. É, eu precisei aprimorar de acordo com o que meu trabalho exigia, fazer gestão de políticas públicas não é fácil, é desafiador. (Magnólia).*
>
> *É, como nas outras matérias da graduação, acho que ela dava base ali pra a gente ir aprendendo mais e estudando mais no trabalho. Assim, mas eu lembro que era bem breve. É bem breve, introdução a administração, isso, me lembro também de aprender sobre questões de administração. Lembro de ver os princípios da administração, coisas assim. Mas, mais específico de gestão, bom, o que ficou pra mim foi isso assim, né! (Amarilis).*

Em relação à formação continuada, Açucena pontuou que, ao ingressar no mestrado, identificou uma perspectiva de gestão diferente da perspectiva administrativa das empresas privadas. A pós-graduação *stricto sensu* possibilitou a aproximação com a gestão social, por meio de grupos de estudos e disciplinas que tratavam dos sistemas de seguridade social brasileiro e do trabalho profissional na

gestão das políticas públicas. Entretanto, a/o profissional reconhece que essa percepção não possibilitou uma compreensão mais ampla da gestão no Serviço Social, visto que o foco era voltado para a administração pública.

> *Mas só complementando, rapidamente, quando eu entrei no mestrado em 2002, eu iniciei o mestrado na PUC São Paulo. Então, a gente teve um pouco de discussão disso, então, eu me apropriei um pouco melhor. Mas, ainda, também numa perspectiva mais, digamos assim, funcional a gestão dentro das políticas públicas, é pós Constituição de 1988, Lei Orgânica da Assistência, Lei Orgânica da Saúde. Então, estava se discutindo um pouco esses processos aí, de gestão. Mas, ainda, também pensando numa matriz mais do âmbito da administração pública. Eu penso que na PUC já era uma coisa mais administração pública e não da administração de empresa, como foi na graduação. (Açucena).*

No decorrer das entrevistas e das análises dos dados, observou-se que Açucena e Melissa, que já estão em um estágio mais avançado da formação continuada, apresentam uma compreensão mais ampla acerca do objeto de estudo e de suas manifestações no cotidiano de trabalho da/o assistente social. Mesmo não tendo familiaridade com a temática, as profissionais conseguiram avançar nas mediações para identificar a gestão no âmbito do trabalho profissional.

Ao finalizar essa etapa das análises, confirma-se que é na graduação que se constroem as bases teórico-metodológicas, ético-políticas e técnico-operativas para o reconhecimento e apropriação da gestão no Serviço Social. Nessa fase do processo de formação profissional, é que deve ocorrer a fundamentação teórico-prática para a apreensão da gestão como atividade inerente ao trabalho profissional e presente nos processos de trabalho nos quais as/os assistentes sociais se inserem.

A organização e o desenvolvimento da disciplina de gestão, a partir de referenciais críticos-propositivos e transversais na graduação, são determinantes para que as/os assistentes sociais apreendam a atividade administrativa de forma ampla e propositiva. Isso porque, a partir dos estudos realizados pela pesquisadora, constata-se que as UFAs têm priorizado uma formação técnico-funcional da gestão. Assim, ao fim da formação acadêmica, as/os assistentes sociais saem da graduação com uma compreensão técnica e funcional da gestão. Isso ocorre porque, a fundamentação e direcionamento da formação profissional em gestão, têm como referência somente a literatura científica da área da administração e/ou conteúdos que visam o desenvolvimento de funções gerenciais para a atuação em espaços de direção das políticas sociais.

Nas análises dos dados, foi possível perceber que as assistentes sociais entrevistadas não apontaram, nas finalidades e contribuições da disciplina de gestão, contributos para o reconhecimento e apropriação da atividade administrativa na perspectiva crítica. Também não indicaram a compreensão da gestão como atribuição e competência profissionais, previstas na Lei de Regulamentação da Profissão e no Código de Ética da/o Assistente Social, bem como não expressaram conhecimento sobre os processos de gestão no cotidiano do trabalho.

Com as fragilidades advindas da graduação, as profissionais não reconhecem e não se apropriam da gestão em sua totalidade, prevalecendo entendimentos fragmentados e desvinculados do direcionamento crítico-propositivo. O conhecimento sobre as perspectivas da atividade administrativa e como ela se apresenta no trabalho profissional, torna-se essencial para a construção de mediações que subsidiem o significado e a compreensão dos processos de gestão na graduação e no exercício profissional.

O conhecimento sobre a atividade administrativa na perspectiva crítico-propositiva é determinante para que a/o assistente social compreenda como a gestão se apresenta no espaço socioinstitucional e no trabalho profissional. Os processos de gestão perpassam o atendimento das requisições profissionais nos espaços socioinstitucionais, apresentando-se no âmbito técnico-operacional, portanto é necessário conhecimento técnico-científico e direcionamento ético-finalístico comprometido com fins democráticos e emancipadores do PEP.

4.4 - A gestão no cotidiano profissional: apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho

Esta etapa da pesquisa tem por objetivo “analisar a apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano do trabalho profissional em organizações públicas-estatais, organizações privadas sem fins lucrativos e organizações privadas empresariais”. A partir da vivência das profissionais, buscou-se apreender os significados e percepções construídas pelas participantes da pesquisa sobre a gestão no cotidiano do trabalho profissional. As categorias empíricas foram construídas a partir das categorias teóricas fundamentadas na pesquisa bibliográfica e na análise da apreensão das assistentes sociais acerca do objeto de estudo.

No decorrer dos estudos sobre a gestão e o trabalho do/a assistente social, concluiu-se que a gestão é uma atividade inerente ao processo do trabalho humano, portanto, intrínseca ao trabalho do/a assistente social. A atividade administrativa apresenta-se no cotidiano do trabalho profissional através da *gestão do trabalho, da gestão no trabalho profissional, a gestão como atribuição e competência profissional e a gestão democrática e emancipadora.*

A gestão é uma atividade teleológica que nasce da capacidade humana de idealizar, criar e atribuir intencionalidades aos processos de trabalho, estabelecidos para atender às suas necessidades. Sendo uma atividade exclusivamente humana e inerente ao trabalho e às organizações instituídas para atender objetivos específicos e em comum (coletivos) em diferentes momentos históricos. Dada essa constatação, a gestão é uma atividade inerente ao trabalho da/o assistente social, pois é uma ação intrínseca ao trabalho humano, portanto, apresenta-se na capacidade profissional de pensar, racionalizar e organizar seu trabalho, estabelecendo assim um *processo de gestão do trabalho*.

E, ainda, independente da vontade profissional, a gestão manifesta-se no espaço socioinstitucional e conduz à operacionalização do processo de trabalho organizacional, racionalizando os recursos (materiais e intelectuais) e coordenando o esforço humano coletivo para a realização dos objetivos da instituição.

A gestão perpassa o trabalho da/o assistente social, que participando do trabalho coletivo se inscreve no processo de trabalho institucional, no qual atende às requisições profissionais, operacionaliza funções gerenciais e ocupa diferentes funções de direção e coordenação, vivenciando *processos de gestão no trabalho.* É no contexto da gestão no trabalho, ao atender as requisições institucionais, que a/o assistente social realiza as atribuições privativas e as competências profissionais, previstas na Lei de Regulamentação da profissão (lei n.º 8.662/1993) e no Código de Ética da/o Assistente Social (1993). Os documentos políticos-legais do Serviço Social trazem a *gestão enquanto competência e atribuição profissional.*

E, por fim, sendo a gestão uma atividade humana, ela é estabelecida e orientada por intenções, isto é, pela intencionalidade que orienta a atividade administrativa. É a capacidade teleológica que determina os fins a serem alcançados, portanto os processos de gestão podem ter uma finalidade democrática e emancipadora, isenta dos determinantes da administração capitalista. No Serviço

Social, as finalidades do trabalho da/o assistente social devem ser orientadas pelos princípios e valores expressos no projeto profissional. Assim, é estabelecida uma intrínseca relação entre *a gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político*, cuja objetividade e finalidade buscam atender aos interesses coletivos da classe trabalhadora.

A partir dessa contextualização, as análises da apreensão das assistentes sociais entrevistadas são fundamentadas nas categorias empíricas: *gestão do trabalho, gestão no trabalho e gestão enquanto atribuição e competência profissional, gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político do Serviço Social.*

Para a organização das análises dos dados apreendidos nas entrevistas foi adotada a seguinte forma para apresentação e análise das categorias empíricas: primeiro, a apresentação das categorias teóricas que fundamentam as categorias empíricas e, na sequência, o entendimento das participantes da pesquisa sobre as manifestações do objeto de estudo no cotidiano do trabalho profissional.

4.4.1- A apreensão do processo de gestão do trabalho profissional

A *gestão do trabalho* sustenta-se no referencial teórico desenvolvido por Vitor Paro (2012). Para o autor, a atividade de gestão é intrínseca ao processo de trabalho, pois é uma atividade própria da capacidade humana. Somente o ser que pensa e age segundo a sua intencionalidade é capaz de utilizar racionalmente os recursos disponíveis para assegurar a sua subsistência. Como atividade da consciência humana, visa à adequação (mediação e articulação) racional dos recursos disponíveis aos fins teleologicamente estabelecidos, para atender às necessidades dos seres humanos, sejam elas individuais ou coletivas.

Paro (2012, p. 24-25) afirma que a administração, em seu sentido geral, *é a utilização racional dos recursos disponíveis para alcançar fins determinados. E*ssa concepção parte da apreensão dos elementos comuns à atividade administrativa e identificados em todas as formas de organização social. Concebida em seu conceito geral, a atividade administrativa fundamenta-se em duas importantes dimensões: a racionalização do trabalho e coordenação do esforço. A racionalização do trabalho diz respeito à utilização racional dos recursos conceptuais e materiais disponíveis; já a coordenação do esforço coletivo refere-se à organização do trabalho coletivo para alcançar objetivos em comum (Paro, 2012, p. 26-34).

A compreensão sobre racionalização do trabalho e coordenação do esforço coletivo apresenta-se depurada das finalidades da racionalidade instrumental, que concebe o homem apenas como recurso para produção de valores na sociedade capitalista. Conforme salienta Paro (2012, p.32), existe uma diferença orgânica em "considerar o homem como fim implica em tê-lo como sujeito e não como objeto no processo em que se busca a realização de objetivos".

A partir das proposições de Paro (2012, p. 24), entende-se que a gestão é intrínseca à atividade do trabalho humano, portanto, inerente ao trabalho do/a assistente social. Independentemente do espaço de trabalho, da função institucional que exerce, das atribuições e competências requisitadas no âmbito socioinstitucional, o/a profissional estabelece um processo de gestão do seu trabalho. Dotado/a de capacidade teleológica, a/o assistente social desenvolve um processo de gestão do trabalho em que idealiza, planeja e organiza suas atividades profissionais, pensa e age administrativamente para alcançar um fim determinado, que é a realização do seu trabalho. Nessa direção, para o desenvolvimento do seu trabalho, a/o assistente social utiliza sua capacidade teleológica e a intencionalidade ético-política nela impressa para idealizar, planejar e organizar o seu trabalho e as atividades profissionais.

Em termos teórico-práticos, a *gestão do trabalho* refere-se à "gestão do meu trabalho", que é realizada independente da função de gestão desenvolvida pela/o assistente social, independente de atribuição e competência, apresentando-se como *a gestão do trabalho profissional*. Essa dimensão manifesta-se na organização, planejamento e avaliação do trabalho profissional, resumidamente, é a realização da atividade administrativa independente da instituição empregadora, da política pública em que se atua e da função que se está exercendo na instituição. Não depende da função gerencial que se ocupa, por exemplo, independente da função de coordenação de CRAS, ou de ser gestor/a da política pública municipal e/ou atuar como assistente social que atende diretamente a população, a/o profissional realiza a gestão do seu trabalho.

Nessa perspectiva, a gestão do trabalho é inerente ao trabalho profissional como coordenador/a de espaços socioinstitucionais, gestor/a de política pública e como assistente social que atende diretamente à população no setor público. Esse entendimento se estende para as/os profissionais que atuam em OSCs, atendendo a população ou no planejamento das atividades institucionais, como também apresenta-

se nas ações e atividades desenvolvidas no atendimento do trabalhador em programas de aperfeiçoamento do desempenho organizacional e responsabilidade social empresarial.

Para apreender as percepções das assistentes sociais sobre a *gestão do trabalho* profissional, a pergunta foi realizada da seguinte forma: *Como você entende a gestão no seu cotidiano profissional? Como ela se apresenta? Em que momentos? Como a gestão faz parte do seu trabalho?* A questão foi intencionalmente estruturada e apresentada de forma aberta, sem especificação sobre a gestão do trabalho, para captar o entendimento das participantes da pesquisa sobre gestão no cotidiano profissional.

Parte-se da compreensão de que *a gestão do trabalho* deve ser o entendimento inicial sobre a atividade administrativa, no cotidiano de trabalho da/o assistente social. As análises e a interpretação dos dados buscaram identificar, nas falas das participantes, referências empíricas da gestão do trabalho profissional e como essa dimensão da atividade administrativa se apresenta no cotidiano de trabalho da/do assistente social. *Para, ao final, identificar se as participantes da pesquisa têm consciência sobre o processo de gestão do trabalho.*

A partir das análises das respostas apresentadas, identificou-se as seguintes subcategorias: elementos constitutivos da *gestão do trabalho* profissional; a apreensão da gestão a partir da função gerencial que exerce e a compreensão das assistentes sociais sobre a atividade administrativa.

Gestão do Trabalho: racionalização do trabalho e coordenação do esforço coletivo

A atividade administrativa, enquanto atividade exclusivamente humana, é inerente ao processo de trabalho, no qual se exige que o indivíduo estabeleça mediações para realizar o seu trabalho e alcançar objetivos previamente determinados. Nesse sentido, a *gestão do trabalho* compõe as mediações que o/a assistente social mobiliza para realizar o seu trabalho e também quando atua na coordenação do esforço coletivo para alcançar objetivos em comum.

A partir do referencial teórico que fundamenta a análise e interpretação desta categoria, verificou-se que quatro assistentes sociais apresentam entendimentos acerca da gestão no cotidiano profissional que convergem com a compreensão sobre gestão defendida por Paro (2012, p. 24). Verificou-se, nas percepções dessas

participantes, elementos da gestão do trabalho nas dimensões da racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo.

Na perspectiva da atividade administrativa, em seu conceito geral, a racionalização do trabalho diz respeito à relação da/o assistente social com o seu trabalho. Nesta dimensão, a/o assistente social mobiliza recursos conceptuais (conhecimento e técnicas) e materiais para, no espaço socioinstitucional, realizar as atividades profissionais. Seguindo essa analogia, a *gestão do trabalho*, na dimensão da racionalização do trabalho, não implica no estabelecimento do processo administrativo em sua totalidade, isto é, planejar, organizar, dirigir e controlar. A *gestão do trabalho* expressa-se como atividade inerente ao trabalho do/a assistente social, visto que é uma ação teleológica, própria da capacidade humana. Nasce da habilidade de conceber idealmente seu trabalho e estabelecer mediações para organizar e gerir o trabalho profissional no espaço socioinstitucional.

Referente à *gestão do trabalho*, na racionalização do trabalho teleologicamente idealizado, identificou-se nas respostas de Margarida, Açucena, Amarilis e Acácia, categorias empíricas que associam a gestão no cotidiano profissional à atividade própria da capacidade humana de idealizar, planejar, organizar e realizar o trabalho, segundo a sua intencionalidade. *A gestão do trabalho* é observada nos elementos teórico-práticos que indicam o planejamento do trabalho, a organização das atividades técnico-operacionais, revisão e/ou “pensar” os instrumentos de trabalho.

Nas falas dessas profissionais, a *gestão do trabalho* profissional apresenta-se como atividade intelectual, expressa na capacidade de pensar (planejar e organizar) o trabalho profissional e realizar a gestão do seu trabalho. Dessa forma, a/o assistente social planeja suas atividades profissionais, estabelece uma agenda de trabalho, articula meios e fins para a realização do trabalho profissional nos espaços socioinstitucionais. Observou-se que as participantes da pesquisa que situam a *gestão do trabalho* no campo da autonomia profissional, visto que se referem ao planejamento das ações, organização do trabalho e articulação entre meios e fins no âmbito das atribuições e competências profissionais.

> *Eu visualizo na forma como eu vou planejar o meu cotidiano de trabalho e as ações com a população usuária. Seja desde o registro das minhas ações, das informações, e de como eu vou trabalhar com aquela família. É nesse sentido, eu utilizo a gestão. (Margarida).*
>
> *Na verdade, a gestão está presente o tempo todo, né. Talvez a gente não consiga colocar, é, por exemplo, numa planilha, né. É, por exemplo, o que eu*

> *vou fazer ali no meu dia, é, ou como que eu estou controlando, como que eu estou organizado, mas de certa forma, por mais que isso não esteja, é, talvez colocado num sistema, de uma forma mais informatizada. Se nós não tivermos isso, é, de forma, mesmo que inconsciente, eu sinto que meu trabalho, ele não acontece. (Acácia).*

Para Margarida e Acácia, a gestão aparece como atividade teórico-prática presente no planejamento e na organização do trabalho no cotidiano profissional. Relatos como "*planejar o meu cotidiano de trabalho e as ações com a população usuária" e "como que eu estou controlando, como que eu estou organizando",* indicam a gestão como atividade espontânea e iminente à capacidade e habilidade de idealizar, planejar e organizar o seu trabalho e as atividades profissionais no cotidiano.

Sob essa perspectiva, Margarida apreende a gestão desde a realização de atividades mais simples, como registrar ações e informações, até atividades mais complexas, como o planejamento das ações com as/os usuárias/os. Já Acácia afirma que "*a gestão está presente o tempo todo" e "mesmo que inconsciente",* pois, embora não seja formalizada em planilhas em sistemas de informações, é importante para o desenvolvimento do seu trabalho. Essas profissionais não contextualizam a apreensão da gestão no campo socioinstitucional, mas como atividade inerente à realização do trabalho no espaço sócio-ocupacional. Elas apreendem a gestão no cotidiano de trabalho como atividade intrínseca ao trabalho da/o assistente social, associando-a à organização e realização do trabalho profissional.

Açucena e Amarílis também indicam a presença da *gestão do trabalho* no cotidiano profissional. No entanto, diferentemente de Margarida e Acácia, quando questionadas sobre como a gestão se faz presente no cotidiano, as profissionais relataram a apreensão da gestão nos atuais espaços sócio-ocupacionais, também, nos anteriores.

Atualmente, Amarilis exerce a função gerencial de coordenação em um CRAS, e Açucena atua como assistente social na Gestão do Trabalho do SUAS. Antes de relatarem suas percepções acerca da gestão no cotidiano profissional nos atuais espaços sócio-ocupacionais, relataram a apreensão da atividade administrativa no trabalho realizado no CRAS e no CREAS.

> *Sobre a contribuição, assim, para o meu cotidiano de trabalho, assim, pensando, eu acho que sempre, assim, eu acho que sempre foi importante sempre, sempre presente, mesmo quando eu estava como técnica do atendimento direto à população. Eu participava muito da elaboração de propostas, lembro que, na época que eu estava lá no CRAS, a gente estava revendo os instrumentais de trabalho, estava discutindo intervenções nos*

> *territórios, as reuniões intersetoriais estavam sendo reestruturadas. Então mesmo quando técnica, lembro de usar muito esse aprendizado de planejamento estratégico, de mapeamento de rede, de propor ações mais planejadas, de organizar propostas. Assim, eu vejo que a contribuição é essa. Ela faz parte do nosso dia a dia, a todo momento a gente faz gestão. (Amarílis).*
>
> *A política pública que eu sempre trabalhei é Assistência Social [...] Ela (a gestão) faz parte do processo de trabalho o tempo todo. [...]. E depois, lá no CREAS, e eu vivi um outro processo que, também, acho que colaborou muito com essa perspectiva de trabalhar a gestão no cotidiano do trabalho, que foi o reordenamento da Proteção Social Especial, em Rio Preto. [...]. Então, a gente estudou, a gente pensou, a gente nivelou conceitos, a gente construiu instrumentais, a gente pensou as intenções que a gente queria com o nosso trabalho profissional, é, dialogou com a gestão (municipal da Assistência Social), então, acho que a gente ali fez um processo de construção de uma, de uma gestão, também participativa, né.*
> *Como trabalhadora da Proteção Especial no CREAS, e que, eu vejo que, aí a gente também tinha que se valer de um processo de gestão do nosso trabalho profissional. Porque, assim, os casos iam chegando e a gente tinha que olhar para os casos, fazer uma discussão e pensar na gestão daquele processo de trabalho, pensar, assim, o que a gente quer. Pensar no que era primordial para atender aquelas famílias, né. E a gente começou também a construir com as famílias, é, um, digamos assim, um processo delas também participarem da gestão daquele processo. Então, assim, naqueles momentos em que a gente começou a construir um protocolo de gestão da Média Complexidade, a população sempre estava presente. Porque a todo momento que a gente voltava das visitas, dos atendimentos, dos acompanhamentos, dos grupos, tinha que pensar nos grupos, né. Pensar em como trabalhar tudo isso.*
> *A gente fazia um movimento, penso eu, de que pudesse se preocupar mesmo, é, eu acho que com a totalidade de um processo democrático, né. É, tinha que atender alguns, alguns direcionamentos da gestão (municipal da Assistência Social), algumas intenções, também tinha algumas perspectivas que a gestão (da política pública) sempre traz, né. Da necessidade do cumprimento de coisas mais, assim, burocráticas. De quantos casos você atende, tinha também um estudo a partir da NOB-RH do SUAS[80], de quantos casos a gente poderia acompanhar. Então, acho que, esse foi um processo de construção de uma que, também, a gente pode também falar, é, de uma gestão do nosso trabalho profissional. (Açucena).*

Açucena e Amarílis, contextualizam a apreensão da *gestão do trabalho* a partir das atividades profissionais realizadas nos espaços socioinstitucionais e, por tal motivo, indicam a presença da atividade administrativa na realização do trabalho profissional. As participantes apontam a *gestão do trabalho* dentro do processo de trabalho, ou seja, no desenvolvimento das atividades profissionais no campo das requisições da política de assistência social.

Nesse sentido, indicam a *gestão do trabalho* por meio do planejamento e da organização do trabalho profissional e das ações com a população, o território e na relação com a gestão estratégica da Política de Assistência Social no município.

[80] Norma Operacional Básica de Recursos Humanos do SUAS (2011).

Esses elementos desdobram-se nas atividades de pensar grupos, avaliar ações internas e externas, estudar, construir e revisar instrumentos de trabalho, com a finalidade de realizar o trabalho profissional. As profissionais indicam a gestão como atividade do trabalho profissional e, ainda que se apresente como ação espontânea ou intencional, não concebem a gestão somente como atividade presente no trabalho da/o assistente social, estabelecida a partir do processo administrativo institucional.

Para Amarílis, a gestão é uma atividade inerente ao seu trabalho e ao cotidiano do/a assistente social; esse entendimento é evidenciado no seu relato como um todo. Já no início da sua fala, destaca a importância da atividade administrativa no desenvolvimento das atividades profissionais, expressando que: "*assim, pensando, eu acho que sempre, assim, eu acho que sempre foi importante, sempre esteve presente"*. Na sua análise, a profissional, reconhece a presença da *gestão do trabalho* como assistente social atuante no atendimento direto da população no CRAS, por meio do planejamento e avaliação, observados na *"elaboração de propostas"* e *"revendo os instrumentos de trabalho".*

A participante da pesquisa indica também indica a presença da gestão no desenvolvimento de atividades mais amplas, como em *"discutindo intervenções nos territórios, as reuniões intersetoriais estavam sendo reestruturadas".* Esse relato demonstra a percepção das contribuições da *gestão do trabalho* para o desenvolvimento de ações nas intervenções da política pública. No recorte da fala da participante, é possível apreender a relação de complementaridade entre os processos de *gestão do trabalho e gestão no trabalho* do/a assistente social.

Amarílis utiliza o aprendizado do *"planejamento estratégico"*, elemento do processo de gestão formal e técnico-científico, como instrumento "*para propor ações mais planejadas"*, ou seja, para construção de propostas mais aperfeiçoadas e fundamentadas no conhecimento teórico-prático sobre gestão. Relaciona o conhecimento sobre gestão como forma de contribuir com a qualidade das atividades profissionais desenvolvidas, indicando a atividade administrativa como contributo para o trabalho do/a assistente social. É importante destacar que a participante da pesquisa relaciona o conteúdo trabalhado na disciplina de gestão, no período da graduação, com a realização do trabalho profissional.

Nesse aspecto, observa-se que há um entendimento, reconhecimento e apropriação da gestão para o trabalho de assistente social, e de forma propositiva,

não apresentando uma percepção puramente instrumental da atividade administrativa. Observa-se que os fins ético-políticos que orientam o uso da gestão visam contribuir com a qualificação do trabalho desenvolvido no CRAS e, por consequência, com os serviços ofertados para a população.

Açucena indica a presença da gestão no cotidiano de trabalho, a partir da perspectiva do seu trabalho, no processo em que o município assumiu a execução direta dos serviços da Proteção Social de Média Complexidade. A apreensão da gestão, *na dimensão do trabalho profissiona*l, expressa-se em falas como *"a gente estudou, pensou, "nivelou conceitos", "construiu instrumentais", "dialogou com a gestão"*; essas atividades demandam planejamento, organização e avaliação para alcançar os fins que se pretende alcançar. Assim, ressalta a importância da *gestão do trabalho* no atendimento das demandas cotidianas, a atividade administrativa aparece nos relatos: "*os casos iam chegando […] e a gente tinha que olhar para os casos* (analisar e avaliar), *é, fazer uma discussão e pensar na gestão daquele processo de trabalho"* e "*pensar em como trabalhar tudo isso",* o que requisita planejamento e organização das atividades profissionais e da equipe. Evidencia a *gestão do trabalho* profissional para realização do atendimento, visitas domiciliares, acompanhamentos, discussão de casos e grupos com os usuários do CREAS.

A profissional relata a *gestão do trabalho* profissional no processo de trabalho socioinstitucional, como parte do trabalho coletivo do CREAS, nas atividades desenvolvidas em conjunto com a equipe de trabalho. Na sua apreensão, *a gestão do trabalho* apresenta-se na relação ("*dialogou*") com gestão estratégica da assistência social, na necessidade de atender às requisições institucionais ("ti*nha que atender à direcionamentos da gestão")* e da gestão burocrática presente na política pública (*"necessidade do cumprimento de coisas mais burocráticas*"). A profissional demonstra uma percepção da gestão em um contexto mais amplo e complexo, abrangendo determinantes importantes e que atravessam o trabalho e a gestão do trabalho profissional.

Açucena ainda ressalta os processos democráticos e participativos enquanto elementos presentes na *gestão do trabalho* e *gestão no trabalho.* Nesse contexto, pontua a preocupação com a *"totalidade de um processo democrático",* no qual se tem a participação dos profissionais do CREAS, da população usuária dos serviços e da gestão estratégica da política de assistência social na construção do processo de

trabalho socioinstitucional. A profissional apresenta compreensão sobre a importância de se imprimir finalidades ético-políticas no trabalho profissional, considerando as condições e as possibilidades objetivas no contexto do espaço socioinstitucional.

Sobre a apreensão da categoria *gestão do trabalho*, na dimensão da racionalização do trabalho, verificou-se que as participantes da pesquisa partem de uma percepção da atividade administrativa a partir do planejamento, organização e avaliação, na realização de atividades e ações do trabalho profissional no espaço socioinstitucional. Não expressam, diretamente, o entendimento sobre a categoria empírica *gestão do trabalho,* mas as análises indicam uma compreensão da gestão como atividade inerente ao trabalho profissional. Para essas profissionais, a atividade administrativa, enquanto atividade proveniente da capacidade e intencionalidade humana, está presente no trabalho e no cotidiano profissional.

A coordenação do esforço coletivo é a segunda dimensão constitutiva da administração, em seu conceito geral, e refere-se à relação estabelecida entre os seres humanos envolvidos no processo de trabalho. A construção do mundo humano exige relações sociais, por isso, há a necessidade de coordenação do trabalho coletivo (utilização racional do esforço humano coletivo), com o objetivo de utilizar racionalmente os recursos materiais e conceptuais. Paro (2012, p. 31) esclarece que, na busca de determinado objetivo ou conjunto de objetivos, não é possível desvincular os recursos materiais e conceptuais da coordenação do esforço coletivo, dessa forma," as "ordens de relações não são de modo nenhum desvinculadas uma da outra, existindo, pelo contrário, em mútua interdependência".

Nesta análise, *a coordenação do esforço coletivo* e *a gestão do trabalho* coletivo têm o mesmo significado, pois referem-se à dimensão do processo administrativo em que se concentra a função gerencial de direção (liderança, coordenação e supervisão). No processo administrativo, o/a profissional que exerce a função e/ou ocupa o espaço de direção é responsável pelo direcionamento do processo de trabalho, dos trabalhadores e dos recursos envolvidos para alcançar os objetivos institucionais.

Na atualidade, quando se fala em gestão do trabalho coletivo*,* é preciso conhecer todas as funções gerenciais. Segundo Souza Filho e Gurgel (2016, p. 205, grifos do autor), é fundamental indicarmos que [...] são quatro *funções gerenciais básicas: direção, organização, planejamento e controle.* Assim, a gestão do trabalho

coletivo não significa simplesmente pensar na direção, isto é, na função de direção (liderança, coordenação e supervisão), mas em todas as funções gerenciais que se realizam no trabalho coletivo.

No espaço socioinstitucional, as/os assistentes sociais estão inseridos em um processo de trabalho coletivo e exercem uma função específica que é a gestão das políticas sociais (públicas, privadas e filantrópicas). Nesse espaço, há um conjunto de trabalhadores que atuam nas políticas sociais, isto é, na gestão das políticas sociais. No entanto, cada trabalhador exerce uma função específica no processo de trabalho, que é coletivo, realizado pela instituição empregadora. O/a profissional, enquanto parte do trabalho coletivo e do processo administrativo, tem uma função, e uma das funções é a gestão do trabalho coletivo. Todos os/as assistentes sociais, inseridos no processo de trabalho irão compor o trabalho coletivo, todavia, alguns profissionais irão exercer a função gerencial de direção, ou seja, a gestão do trabalho coletivo.

A atuação na coordenação do esforço coletivo é uma requisição profissional que se desenvolve por meio de funções de coordenação, supervisão, liderança e chefia. É uma requisição institucionalizada pela organização empregadora na organização do processo de trabalho. É importante ressaltar que a atuação na coordenação do esforço coletivo também é uma atribuição e competência profissional, prevista nos documentos políticos-normativos do Serviço Social.

Na *gestão do trabalho* coletivo, as/os profissionais atuam para assegurar a utilização racional do esforço humano coletivo e a racionalização do trabalho (recursos materiais e conceptuais), no contexto organizacional. Nessa perspectiva, exercem funções relacionadas à direção, planejamento, organização e controle do trabalho coletivo e dos recursos (materiais e conceituais) envolvidos no processo de trabalho da organização. Nesse sentido, a *gestão do trabalho* será sempre na direção da *gestão no trabalho*, até mesmo porque, a *gestão do trabalho* profissional ocorre no âmbito da *gestão no trabalho.*

Quando a/o assistente social atua na coordenação do esforço coletivo, exerce uma função gerencial relacionada à dimensão da direção. No entanto, no exercício da função de direção, ao atuar na gestão das atividades coletivas, ao mesmo tempo que a/o profissional exerce a função gerencial, também faz a gestão do seu próprio trabalho, isto é, realiza a *gestão do trabalho* profissional.

Açucena ou Amarílis, nos relatos sobre a atividade administrativa no cotidiano de trabalho, indicaram a presença da gestão do trabalho na coordenação do esforço coletivo, no exercício da função de coordenação de um CRAS. Assim, a *gestão do trabalho* coletivo acontece no campo da gestão no trabalho, porque envolve grupos de pessoas (trabalhadores e usuários), recursos (política social) e a relação direta com a direção da instituição empregadora.

> Depois *no CRAS, enquanto coordenadora de uma unidade da Proteção Social Básica, que eu acho que foi o maior desafio que eu tive. Porque é para você, de fato, exercer, né, a função de gestão de uma unidade SUAS, né, de um serviço, que é de uma proteção, que oferta três grandes serviços, né. É o PAIF e o SCFV para Idosos e adolescentes, que naquela época era o que o CRAS executava [...]. E pensar um SPSBD*[81]*, que é um serviço complexo. E aí trabalhar, também, às demandas da população, trabalhar as demandas dos trabalhadores e pensar nas condições de trabalho. [...] Mas, também, pensar a gestão do território, de organizar, de refletir, de levantar as principais demandas e expressões da questão social. Era, também, fazer com que os trabalhadores ali, naquele momento, compreendessem que todos eles também participavam desse processo de gestão.*
> *[...] A todo momento, você tinha que parar e pensar em processos que pudessem, de alguma forma, atender a população, e garantir uma certa segurança, né, por conta da Covid -19. E (pensar) também nas condições de trabalho dos trabalhadores. Então, assim, a todo momento eu acho que quando você coordena uma unidade, você faz a gestão de uma unidade e você tem que lidar com todos os problemas que são envolvidos. [...]. Então, foi um desafio muito grande, não é?*
> *É, mas eu vejo que também era um processo inerente ao trabalho profissional. Eu tinha que estar junto, é, tinha que trazer os trabalhadores juntos para ajudar a pensar como é que nós iríamos fazer a gestão de uma unidade, no meio de uma pandemia. Então, acho que foi um dos maiores desafios para mim, enquanto assistente social, nesse momento. (Açucena).*

> *Hoje tem uma direção mais específica na coordenação do CRAS. Hoje eu sinto muito a gestão em relação às ações com a equipe, assim, mediação de conflito. No sentido de estar responsável pela unidade e precisar parar, e direcionar nesses pontos. Então, quando isso acontece, eu sempre penso assim, nossa, esse é um dos pesos da gestão, de estar e ser responsável. O que acaba sendo um pouco a parte chata. Assim, é minha opinião.*
> *Agora, o que eu faço e, a gente faz muito aqui, o tempo todo, é essa questão de organizar, né. Organizar o serviço, pensar a demanda, pensar a oferta e habituar isso ao nosso cotidiano de trabalho dentro da política, dentro dos serviços. Então, a todo momento, a gente organiza, reorganiza e repensa; aí chegam pessoas (profissionais) novas e saem também. É sobre essa questão também de dar suporte para a equipe, assim, de supervisionar as ações. [...] É algo que eu gosto, então para mim é gostoso de fazer. Mas, também, sinto sim, sinto como um papel mesmo, assim, como algo que é inerente, quando eu me vejo parando de fazer outras coisas para subsidiar a equipe. É, eu penso que meu papel de gestora é ampará-los nas discussões, nas dúvidas e tudo mais. (Amarílis).*

[81] Serviço de Proteção Social Básica no Domicílio.

Outro aspecto importante, identificado na fala das profissionais, é a compreensão da gestão como atividade inerente ao trabalho profissional. Reconhecem a função de direção que exercem na gestão do trabalho coletivo, como atividade intrínseca ao trabalho do/a assistente social, na operacionalização da Política de Assistência Social e como meio necessário para o desenvolvimento das ações, atividades e serviços dos CRAS.

Açucena e Amarilis indicam o desenvolvimento da *gestão do trabalho* coletivo no exercício da função de direção (coordenação do CRAS) no âmbito da *gestão no trabalho*. Essas indicações podem ser observadas nas seguintes falas: *"[...] hoje tem uma direção mais específica na coordenação do CRAS, eu sinto muito a gestão em relação às ações com a equipe [...]" e "[...] porque é para você, de fato, exercer, né, a função de gestão de uma unidade SUAS" (Açucena).*

Compreende-se que, por atuarem na coordenação do esforço coletivo e na utilização de recursos (materiais e conceptuais) da política pública, expressam a *gestão do trabalho* no âmbito da *gestão no trabalho.* Nesse sentido, não é possível dissociar a *gestão do trabalho* do processo de *gestão no trabalho*. E, no caso dessas profissionais, é natural que relatem a gestão do trabalho na coordenação do esforço coletivo, na dimensão da gestão no trabalho profissional.

No depoimento de Açucena, é possível verificar a *gestão do trabalho* profissional na coordenação do esforço coletivo, na função de direção, a partir das colocações que o "pensar", ou seja, planejar a totalidade dos serviços, ações, oferta dos serviços para a população, gestão do território e condições de trabalho das/os profissionais que atuam no CRAS. A apreensão da totalidade do processo de trabalho do CRAS e dos sujeitos que dele participam, requisita do profissional o exercício da função de direção, visto que, dentro das atribuições e competências da coordenação, é preciso organização e planejamento *do trabalho profissional.* No desenvolvimento da função de gestão *do trabalho coletivo ou na função gerencial de direção, e dos recursos envolvidos no processo do trabalho, é preciso "organizar, refletir e trazer os trabalhadores juntos para ajudar a pensar",* esses aspectos expressam a *gestão do trabalho* profissional.

Açucena também indica a presença de fins ético-políticos associados à gestão democrática e participativa, tanto no que se refere aos usuários quanto aos trabalhadores. A participante, ao contextualizar o exercício profissional na

coordenação do CRAS, sempre coloca o atendimento das demandas e interesses da população usuária dos serviços socioassistenciais como finalidade do processo de gestão da unidade de Proteção Social Básica. Quanto aos trabalhadores, há preocupação em viabilizar a sua participação no processo de gestão do CRAS e, também, com as condições de trabalho no desenvolvimento das atividades e ações.

Já para Amarílis, na sua atuação na coordenação do esforço coletivo, a *gestão do trabalho* profissional pode ser apreendida nos seguintes relatos: *"[...] o que eu faço e a gente faz muito aqui, o tempo todo, é essa questão de organizar [...]", organizar o serviço, pensar a demanda, pensar a oferta"* e *"a todo momento a gente organiza, reorganiza e repensa"*. A *gestão do trabalho* profissional se apresenta no ato de planejar, organizar, avaliar e reorganizar as atividades profissionais e socioinstitucionais. A participante informa que a gestão é uma atividade espontânea e inerente às atividades que desenvolve, fato que pode ser observado nos relatos: "*o que eu faço"*, "o tempo *todo"* e "*a todo momento".*

Observa-se que, ao se referirem a gestão do trabalho coletivo, as profissionais se referem à dimensão do coletivo (*a gente, nós, eu e a equipe*), demonstrando que se veem como participantes do processo de trabalho. Esse posicionamento expressa consciência sobre o trabalho coletivo e a não valorização de relações profissionais hierarquizadas e não verticalizadas, típicas da burocracia estatal. No entanto, a operacionalização das políticas públicas, especialmente a assistência social, pressupõe o desenvolvimento do trabalho social através de equipes de referência multidisciplinares, nas quais as/os trabalhadores exercem diferentes funções para oferta e prestação dos serviços públicos. Nesse sentido, a importância da compreensão e distinção da *gestão do trabalho* profissional e g*estão das atividades no processo de trabalho institucional*, pois uma se refere ao trabalho da/o assistente social e a outra à gestão das atividades, recursos e trabalho coletivo no espaço socioinstitucional.

Conclui-se que a experiência de trabalho, em diferentes espaços sócio-ocupacionais na política pública, contribuiu para que Açucena e Amarílis tenham uma percepção mais abrangente e propositiva da atividade administrativa no cotidiano de trabalho. As profissionais apreenderam a gestão não só no desenvolvimento das atividades profissionais atuais *(gestão do trabalho coletivo)*, mas também nas anteriores *(gestão do trabalho profissional)*, onde atuavam no atendimento direto à

população. Assim, indicaram a presença da atividade administrativa no âmbito do trabalho profissional *(gestão do trabalho)* e no contexto do processo de trabalho organizacional *(gestão no trabalho)*. Na análise da atuação na coordenação do esforço coletivo, indicaram a *gestão do trabalho* profissional como atividade intelectual presente na gestão do serviço público e recursos a ele inerentes.

Gestão do Trabalho: função gerencial exercida

Nas análises, também foi identificada a apreensão da atividade administrativa a partir da função gerencial que a profissional exerce, bem como a partir das atribuições e competências desenvolvidas no espaço socioinstitucional. Para quatro assistentes sociais – Magnólia, Rosa, Melissa e Jasmin – a apreensão e o reconhecimento da gestão no cotidiano profissional se dá a partir da função gerencial que exercem e/ou do espaço de atuação, por meio da função de gestão que desenvolvem no processo de gestão institucional.

Observa-se que, para esses/as profissionais, é a prática (o fazer) que determina a compreensão da atividade administrativa no cotidiano de trabalho, uma vez que a consciência sobre a atividade administrativa parte da operacionalização do processo de gestão institucional e atendimento de requisições socioinstitucionais. Assim, a apreensão da gestão se dá pela atividade profissional que desenvolve no processo de trabalho, portanto, pode ocorrer por meio do planejamento ou execução das atividades.

Um ponto relevante é compreender como a atividade administrativa no cotidiano profissional é mediada pelo processo de gestão no trabalho. Isso porque a percepção da atividade administrativa ocorre por meio do atendimento das requisições institucionais, desenvolvimento de competências e atribuições profissionais e dos determinantes socioinstitucionais.

Como a *gestão no trabalho* está vinculada ao local de trabalho, as percepções das/os profissionais são circunscritas por particularidades determinadas pela área/setor em que atua. Este grupo de profissionais é composto por Rosa, Melissa e Jasmim, que atuam em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, e por Magnólia, que trabalha no setor público estatal. Vale destacar que Magnólia e Jasmin, são responsáveis pela coordenação do trabalho coletivo nos respectivos espaços socioinstitucionais.

No que diz respeito a Magnólia, o entendimento sobre a gestão no seu cotidiano de trabalho é influenciado pela natureza da função gerencial que exerce, gestora de política pública. Para esta profissional, a gestão se faz presente através do planejamento e operacionalização da Política de Assistência Social no município.

Essa vinculação é evidenciada no início de sua fala, onde destaca a importância do perfil democrático do gestor, ressaltando que, ao exercer a função de direção de uma política pública, a/o profissional está sujeito a *"críticas"* e *"apontamentos".* Nessa posição, indica a importância de avaliar o funcionamento dos serviços ofertados, identificar *"problemas"* concebidos como *"desafios*" e a necessidade de implementar mudanças. A fala demonstra uma percepção de um processo de gestão complexo e amplo, que envolve a coordenação do trabalho coletivo para alcançar os objetivos institucionais, planejamento e financiamento de oferta de serviços públicos e o conhecimento sobre gestão orçamentária. Nesse contexto, "*operacionalização adequada*", ou seja, utilização racional de recursos financeiros públicos e atuação na resolução de problemas visam assegurar o funcionamento da política pública.

> *É uma loucura, né [...]. Assim, você vê, primeiro é fundamental que o gestor seja democrático, que ele seja aberto, e esteja aberto para as críticas e os apontamentos que vêm. Então, essa gestão democrática perpassa inclusive de olhar para aquilo que não está funcionando, aquilo que tem sido pontos, né, desafiadores. Então você precisa, lógico, que não é focar, não gosto da palavra problema, não é focar nos problemas, mas nos desafios que nós temos, para aprimorar aquilo que precisa, né. É colocar o dedo mesmo no que tem que se melhorar.*
> *Então, assim, essa questão da gestão no cotidiano do trabalho, ela engole, né, o gestor no processo mesmo, no dia a dia. Ao mesmo tempo, que você tem dimensão de orçamento, é, financeiro, de repasse de recursos, que é uma dimensão administrativa. Então, você tem essa dimensão administrativa de gestão, que tem que dar conta, tem que buscar recurso, precisa fazer com que os recursos estejam sendo operacionalizados de forma correta e adequada. Porque [...] um outro desafio é não deixar o serviço parado por conta da ausência financeira e administrativa.*
> *A outra dimensão é política pública, que é como essa correlação se faz na intervenção dos serviços da política pública, da oferta dos programas, projetos, no trabalho nas pontas. Que é, também, uma dimensão toda social e metodológica que, observo que aí, vem um pouco do monitoramento e avaliação, né. É você também olhar e ver é até que ponto essa atuação, presente no seu cotidiano, provoca de fato alguma mudança, né. Então é olhar [...], por exemplo, da vigilância, que se faz presente a partir da lógica de monitoramento e avaliação da política pública, né. O impacto social esperado, as seguranças afiançadas, no nosso caso da Assistência Social. Então, é preciso ter esse conhecimento também, né. De onde estamos e para onde, é, precisamos ir, né, o que se pretende alcançar. (Magnólia).*

A apreensão da atividade administrativa se dá a partir da perspectiva da organização estratégica, pois a/o profissional relata que seu cotidiano de trabalho é determinado pelos processos de gestão da política pública. Esses processos abarcam a gestão orçamentária, avaliação da operacionalização dos serviços, programas e benefícios e como estes impactam na realidade, *"no trabalho da ponta".* Ainda, destaca a função gerencial controle, que se expressa no monitoramento e avaliação da execução das atividades e ações institucionais.

Observa-se que a/o profissional traz elementos específicos da gestão da Política de Assistência Social para explicar a gestão no seu cotidiano de trabalho, tais como: o papel da vigilância socioassistencial, o monitoramento e a avaliação da política pública, as seguranças afiançadas pela assistência social e os impactos sociais esperados. Magnólia, entre as/os participantes, buscou, na etapa de formação continuada, o aprimoramento na área de gestão pública e apresenta vivência e experiência na atuação como gestora da Política de Assistência Social, ao longo de sua trajetória profissional.

Quanto às profissionais que atuam em organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, Rosa e Melissa apreendem a gestão a partir da perspectiva da gestão das políticas sociais, mais especificamente da política de assistência social. Isso se deve ao fato das OSCs em que trabalham estão vinculadas diretamente à assistência social, em razão de termos de parceria estabelecidos com a gestão pública municipal, para execução de serviços socioassistenciais tipificados (SCFV e Centro Dia para Pessoas com Deficiência. No entanto, embora apreendam a gestão no cotidiano de trabalho a partir da gestão da política de assistência social, as percepções apresentam suas particularidades. Essas particularidades vinculam-se à especificidade da atividade desenvolvida no processo de trabalho institucional.

Rosa apreende a atividade administrativa com base no trabalho desenvolvido com a população atendida nos serviços socioinstitucionais e, específica que a gestão contribui para que os/as usuários se tornem "participantes e protagonistas" do seu cotidiano e trajetória. Essa percepção advém da compreensão da participação e protagonismo como elementos da gestão democrática e participativa, socializada e defendida no âmbito da política de assistência social e, como já mencionado, a instituição na qual Rosa trabalha apresenta vínculo com essa política pública.

A participação dos usuários nas políticas públicas, enquanto um direito fundamental, foi instituída a partir da descentralização político-administrativa promovida pela Constituição Federal de 1988. A descentralização político-administrativa exigiu a criação de instâncias de participação e controle social nas políticas públicas. Com o avanço das políticas de ajustes neoliberais, a sociedade civil organizada, por meio das OSCs, passa a participar ativamente das instâncias de controle e participação social na esfera municipal, representando segmentos sociais e os usuários das políticas públicas. Dessa forma, a atuação de OSCs no âmbito do SUAS, principalmente para estabelecer termos de parcerias, é condicionada ao atendimento das especificações da Tipificação dos Serviços Socioassistenciais (Resolução n. 109/2009/CNAS).

Uma das requisições previstas pela tipificação para OSCs, que estabelecem termos de parceria com a política de assistência social, é a participação dos usuários no planejamento e avaliação dos serviços ofertados. Os/as assistentes sociais participam do planejamento e da execução dos serviços ofertados em parceria com a assistência social e, muitas vezes, são os responsáveis pelos instrumentos, meios e mecanismos de participação dos usuários. As/os profissionais também participam de processos deliberativos, representando as instituições em que trabalham e segmentos atendidos, nos conselhos de direitos e conferências de políticas públicas.

Conforme destaca Alencar (2009, p. 459), os/as assistentes sociais estão sendo demandados nos espaços sócio-ocupacionais das OSCs, “para atuar na gestão de programas sociais, o que implica o desenvolvimento de competências no campo do planejamento, formulação e avaliação de políticas sociais”. Os/as assistentes sociais que atuam nas OSCs participam dos processos de gestão nessas instituições e terminam por incorporar os conceitos de gestão da política pública como sendo do/da profissional, incluindo conceitos de gestão democrática e participativa.

A apreensão da gestão fundamentada pela perspectiva de gestão das políticas públicas se tornou relevante dentro da profissão, o que termina por influenciar a formação profissional e a apropriação da gestão pela/o assistente social. A forma como essa perspectiva de gestão é incorporada pela categoria ressoa como se fosse o conceito de gestão do Serviço Social, expressando-se como a perspectiva predominante de conhecer, entender e se apropriar da gestão pela profissão. O conhecimento sobre a gestão das políticas, especificidades da atividade

administrativa na esfera estatal e os elementos constituintes das funções gerenciais nesta área de atuação são importantes para o trabalho profissional, contudo, não podem se apresentar como perspectiva determinante no conhecimento e apreensão da gestão no Serviço Social.

> *Então, ali no cotidiano, eu fui perceber o que que era gestão, justamente isso, a gente entender é a questão sociopolítica do momento, onde que o sujeito está inserido, e contribuir para que eles sejam participantes, protagonistas ali do seu dia a dia, do seu caminhar, ne. Ver onde que poderiam se encaixar esses direitos e deveres ali. Então, eu acho que seria nesse sentido (Rosa).*

> *Eu sou coordenadora de convênios, parcerias e projetos da Organização[82], eu assumi este cargo no início de 2019. Até então eu era coordenadora do Centro Dia para Pessoas com Deficiência. Em 2019, em maio ou junho, eu assumi essa função, então ela (a gestão) é muito presente, desde quando eu era coordenadora do Centro Dia. É, em razão dessa atribuição, que é na coordenação de serviços, que é muito mais vinculado a você organizar, planejar e avaliar as ações e as atividades também. É gerenciar a questão de recursos humanos, do serviço que eu era responsável. Então, estava muito presente nessas perspectivas de supervisão, de monitoramento, de planejamento de avaliação. Hoje, eu acho que a gestão é mais presente porque hoje é este cargo de gestão de parcerias, é, eminentemente, mesmo de gestão, porque é basicamente o que eu tenho mais contato mesmo, com a dinâmica organizacional da organização[83]. Eu tenho menos contato com a atividade fim, e muito mais contato e mais atribuição com atividades relacionadas ao monitoramento de gestão de parceria. (Melissa).*

Melissa, ao indicar como a gestão se apresenta em seu cotidiano de trabalho, faz uma análise histórica, apresenta a percepção de gestão relacionada ao trabalho que desenvolvia até 2019. A profissional exercia a função gerencial de direção na coordenação do trabalho coletivo, enquanto "*coordenadora do Centro Dia para Pessoa com Deficiência"*. Na coordenação do trabalho coletivo, a/o profissional identifica a realização das funções gerenciais: organizar, planejar, avaliar, supervisionar e monitorar as ações, as atividades desenvolvidas e os "recursos humanos". A apreensão sobre a atividade de gestão é determinada pela função gerencial que exercia, partindo da *gestão no trabalho* e sustentando-se na atividade administrativa desenvolvida e vinculada à coordenação do serviço de Centro Dia para Pessoa com Deficiência.

Melissa apreende a gestão a partir do *"cargo"* ocupado, ressaltando que, atuando na *"gestão de parcerias"* com a política de assistência social, percebe que a

---

[82] Nome fictício atribuído pela pesquisadora para preservar a identidade da/o participante da pesquisa.

[83] Nome fictício atribuído pela pesquisadora para preservar a identidade da/o participante da pesquisa.

gestão está *"mais presente"* no seu cotidiano de trabalho, visto que tem mais contato com a *"dinâmica organizacional"* da instituição. Na gestão de parcerias, exerce a função de monitoramento do termo de parceria (colaboração, fomento e cooperação) estabelecido entre a OSC e a política de assistência social local.

Na perspectiva em que expressa sua apreensão, entende-se que a gestão é uma atividade preponderante da "administração" estratégica da organização. Assim, quanto mais próxima da gestão central e estratégica da instituição, mais a gestão se faz presente no seu cotidiano profissional.

Outro aspecto que corrobora para essa percepção é o fato de que o monitoramento e a avaliação das parcerias estabelecidas entre o poder público municipal e as OSCs, devem ficar sob a responsabilidade da gestão estratégica da política pública de referência, neste caso, da política de assistência social. Assim, o/a profissional tem relação direta não só com a "alta gestão" da instituição, mas também com a gestão estratégica da assistência social no município.

Conforme Melissa relata, as atribuições exercidas atualmente não estão associadas diretamente à atividade fim da OSC, pois ela desenvolve uma função técnico-administrativa, ou seja, a de monitorar e avaliar "termos de parcerias". Essa função é orientada pela dimensão funcional-instrumental da gestão, que não pode estar desvinculada da dimensão ético-política da gestão. Caso, a perspectiva funcional-instrumental seja predominante e desvinculada dos fins ético-políticos, o processo de gestão, como um todo, poderá se caracterizar pela racionalização dos recursos institucionais, das relações profissionais e pela hierarquização dos níveis de poder. Nesse sentido, a gestão evidencia apenas as funções técnico-operacionais, assegurando a eficiência e eficácia no intuito alcançar os objetivos da organização, sem o compromisso ético-político com o cumprimento dos objetivos pelos quais a instituição se justifica. Por isso, é importante que o profissional compreenda as finalidades do processo administrativo que participa, atentando-se para os fins éticos-políticos, visto que estes podem divergir dos princípios e valores expressos no Projeto Ético-Político Profissional.

Ainda, sobre a apreensão da gestão a partir da função gerencial que exerce, é importante ressaltar a influência da instituição na forma como a/o profissional reconhece e se apropria da gestão. Nesse sentido, destaca-se a apreensão sobre a

atividade administrativa apresentada por Jasmin, que é determinada pela perspectiva de gestão e pela cultura organizacional da unidade institucional em que trabalha.

Na análise do seu relato, verifica-se que essa profissional apresenta uma apreensão gerencialista da gestão. Para Jasmin, a gestão em seu cotidiano profissional se expressa nas atividades desenvolvidas pelo gerente, que exerce a administração técnica do setor sob sua responsabilidade.

> *Todo o meu cotidiano está presente, 24 horas, porque não tem como, né. A gente acaba fazendo, quando eu assumi a supervisão, eu fazia muito de forma inconsciente, então não era nada planejado. Eu já dizia algumas coisas, mas com menos qualidade e menos eficiência, porque não era planejado, não era programado. Então, hoje eu faço gestão o tempo todo, por exemplo, eu administro, eu tomo conta das unidades, todas administradas pelo grupo [...] Então, eu tenho UPA, que é o serviço de emergência, tem a Unidade Geral[84], que é saúde geral, e a oncologia que o atendimento do câncer, mas aqui tem pediatria, tem paliativo e tem alojamento. Então, por mais que seja todo o Serviço Social, a dinâmica é diferente, a abordagem é diferente, a equipe é diferente. Então, tem muitas particularidades, então para a gente dar conta de manter excelência, assim, para manter um padrão, eu tenho que fazer planejamento, que é o planejamento 5w2h[85], né. Então, antes de começar o ano, a gente já fecha os planejamentos estratégicos de cada setor, sempre em conjunto com o profissional de Serviço Social que atua naquele setor. Então, aí quando a gente faz daquilo que funcionou, daquilo que precisa melhorar, porque não foi desenvolvido, o que a gente precisa desenvolver, então, essa é a primeira coisa. (Jasmin).*
>
> *[...] A definição de protocolos e fluxos também é outra forma, no meu ver, de gestão. Quando chega um funcionário novo, eu já entrego a pastinha dos protocolos e dos fluxos, e, na medida que se inteirar dos procedimentos, a pessoa faz um rodízio no setor. Que é uma forma de garantir que ele saiba de tudo o que precisa para trabalhar. Eu fico um mês com funcionário novo, para ele ir aprendendo os serviços da unidade como um todo. [...] Então, ele faz o fechamento comigo, discutindo os protocolos. Essa pessoa fica um mês com os protocolos em mãos, para ali ir lendo, e, depois, a gente tira dúvida, sabe. É treinamento interno, a gente faz treinamento com o tema dirigido e faz discussão de casos graves. Então eu entendo que tudo isso é gestão. (Jasmin).*

Embora, anteriormente, já exercesse a função gerencial de direção na figura da supervisora, responsável pela coordenação do trabalho coletivo no setor de Serviço Social, ela reflete que *"fazia a gestão",* mas de uma forma mais espontânea. Para Jasmin, a realização da atividade administrativa, mesmo envolvendo a

---

[84] Nome fictício atribuído pela pesquisadora para preservar a identidade da/o participante da pesquisa.

[85] Planejamento 5w2h é uma forma de planejamento e/ou um plano de gestão utilizado para mapear a execução das atividades da organização, baseado em sete perguntas: what (o quê), why (por que), who (quem), when (quando), where (onde), how (como) e how much (quanto).O 5W2H tem como objetivo principal auxiliar no planejamento de ações, pois ajuda a esclarecer questionamentos, sanar dúvidas sobre um problema ou tomar decisões.

supervisão das atividades profissionais das/os assistentes sociais que compõem a equipe de trabalho, é compreendida como “n*ão planejada”,* “*com menos qualidade” e “menos eficiência”.* Essa percepção equivocada, pois, na perspectiva administrativa, a função de supervisão compõe a função gerencial de direção, que exige conhecimento sobre todo o processo de trabalho, todas funções gerenciais e da utilização adequada dos recursos.

Ao ressaltar que” fazia gestão”, mas de forma “não planejada”, com “menos eficiência” e “menos qualidade”, Jasmin compara as atribuições e requisições da função de supervisão com as atribuições e requisições da função de direção centrada na figura da gerente, responsável pela gestão do trabalho coletivo da organização, que oferta serviços institucionais, nas diferentes unidades gerenciadas pela OSCs que trabalha. O que ocorre é que a profissional sai de uma função gerencial de direção realizada em um único espaço socioinstitucional e assume competências e atribuições referenciadas a figura gerente/gestor, não só de um departamento, mas de diversos setores. Fato que redimensiona o trabalho da/o profissional, amplia as requisições da função gerencial de direção e exige dedicação “exclusiva” às atividades do gestor do trabalho coletivo, de diferentes setores e oferta de serviços.

Os apontamentos da profissional revelam uma compreensão equivocada da atividade administrativa e das formas de formalização das requisições de gestão nos espaços socioinstitucionais. Essa compreensão se estende tanto ao entendimento da gestão e das funções gerenciais fundadas na perspectiva administrativa, quanto à perspectiva de gestão crítico-propositiva.

O primeiro aspecto a ser destacado é que, ao indicar a gestão de forma inconsciente, a profissional aponta a presença da gestão do trabalho coletivo. Isso acontece porque a gestão está presente no processo de trabalho. Na realização de suas atividades profissionais, a/o assistente social tem a capacidade teleológica de fazer a gestão do seu próprio trabalho, ou seja, pensa, planeja e organiza as atividades profissionais, independentemente da função gerencial que exerce e das atribuições e competências requisitadas.

O segundo aspecto é que a gestão do trabalho é uma atividade presente no processo de gestão no trabalho, processo que por meio do exercício da função de supervisão, Jasmin atuava na coordenação do esforço coletivo, exercendo uma função gerencial de direção. No entanto, para Jasmin, a tomada de “consciência”

sobre a atividade administrativa no seu cotidiano de trabalho perpassa pela fixação das competências e atribuições do gestor (função de direção) e, também, pela formalização do processo de gestão que realiza no conjunto das atividades institucionais. Assim, a gestão está relacionada às competências e atribuições do gerente/gestor (função de direção), formalmente, institucionalizadas pela organização empregadora.

Nesse contexto, em razão da extensão da função gerencial que exerce, aponta as ferramentas de gestão que considera importantes para *"manter excelência"* e *"manter um padrão"* nas atividades de gestão que desenvolve e na oferta dos serviços institucionais. As ferramentas de gestão são: o planejamento 2w5h, avaliação, supervisão direta das atividades desenvolvidas dos setores e profissionais sob sua responsabilidade, a definição de protocolos e fluxos, e capacitação e treinamento de novos profissionais. Estes instrumentos de gestão são importantes não só para a realização do processo administrativo dos setores de Serviço Social, mas também para o alcance dos objetivos institucionais, que são a oferta de serviços de saúde em diversas áreas.

O relato indica que os instrumentos de gestão e as finalidades do uso deles visam assegurar um "padrão" de qualidade e "excelência" no processo de gestão sob sua responsabilidade. Entretanto, a busca pela eficiência, via manutenção de padrão de qualidade e excelência nos serviços prestados, são aspectos da cultura organizacional da unidade institucional em que a participante da pesquisa trabalha. A instituição é socialmente reconhecida pela administração eficiente e pela qualidade e excelência na oferta de serviços de saúde pública. Esses aspectos da cultura organizacional são fortemente impregnados no espaço institucional onde Jasmin trabalha. Assim, ela termina por se apropriar dos instrumentos de gestão e imprimir finalidades orientadas pelos valores e princípios da organização.

Cabe destacar que os valores e princípios que compõem a cultura organizacional são provenientes do setor privado. Nesse sentido, embora seja uma OSC, incorpora a perspectiva técnico-instrumental da gestão empresarial para operacionalização e prestação dos serviços de saúde A organização tem como referência de gestão/administração a perspectiva técnico-instrumental, que visa o alcance de resultados a partir do atendimento de metas quantitativas e outras métricas

típicas do processo de reestruturação produtiva. Essas métricas visam garantir a eficácia e eficiência na perspectiva da gestão capitalista.

Porém, no que concerne ao assistente social, é preciso que a utilização do arcabouço técnico-operacional da gestão seja submetida ao crivo da perspectiva crítica dialética e tenha como finalidade os princípios e valores expressos no Projeto Ético-Político da profissão. A atividade administrativa e uso dos seus instrumentos sem fundamentação teórico-metodológica e direcionamento ético-político, conduz para a realização e reprodução da administração na perspectiva técnico-instrumental.

Jasmin desenvolve um trabalho que pode resultar em melhorias na gestão do setor de Serviço Social, na organização do trabalho coletivo e qualificação do setor. Entretanto, as bases técnico-operativas da gestão sustentam-se apenas na racionalidade funcional-instrumental da atividade administrativa. A profissional não apreende a perspectiva de totalidade da gestão, apreendendo somente a dimensão técnico-operacional a partir da racionalidade funcional-instrumental. Assim, não constrói as mediações teórico-metodológica e ético-política necessárias para a apreensão e desenvolvimento de processos administrativos crítico-propositivos.

Paro (2012, p. 72) afirma que a racionalidade funcional é própria da natureza da atividade administrativa, portanto é inerente à realização do processo de gestão. A racionalidade funcional e a dimensão técnico-instrumental são constitutivas da gestão, por isso a importância da compreensão das finalidades a que se destina e o direcionamento ético-político do/a gestor/a.

A partir da consciência sobre o processo administrativo institucional e da inserção do/a assistente social nos diferentes espaços de gestão da organização, é preciso compreender a dimensão técnica-funcional da gestão e ter clareza sobre os fins ético-políticos do processo administrativo. Para que, dentro das possibilidades objetivas, possa imprimir finalidades democráticas e emancipadoras à atividade administrativa.

Para tanto, é importante que o/a profissional conheça e compreenda a constituição e a totalidade do processo administrativo institucional e, também, apreenda a atividade administrativa em sua totalidade, ou seja, em suas dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa. Ao apreender a gestão no cotidiano profissional, a partir da função gerencial que exerce e/ou da perspectiva de gestão adotada pela instituição empregadora, sem a devida compreensão acerca da

constituição, operacionalização e fins do processo administrativo que participa, corre-se o risco de se reproduzir processos de gestão técnico-instrumentais, cujas finalidades não seja os interesses e direitos da classe trabalhadora.

Finalizando a análise desta categoria, gestão do trabalho, a partir da função gerencial que exerce e/ou cargo que ocupa, verifica-se que as percepções de gestão advém da vivência particular de cada profissional. A forma como se insere no processo de gestão institucional e o trabalho que realiza é que determina a compreensão do/a assistente social sobre a gestão. Isso significa que o reconhecimento e a apropriação da gestão, para esses profissionais, ocorre a partir das requisições profissionais e da perspectiva de gestão institucional. Portanto, os/as assistentes sociais tendem a reproduzir a perspectiva da gestão institucional no trabalho profissional.

A consciência dos/as assistentes sociais sobre a atividade administrativa

Ao finalizar esta etapa, faz-se necessário pontuar os principais aspectos apreendidos a partir da análise e interpretação das falas das assistentes sociais, acerca da percepção da gestão e do processo de *gestão do trabalho* profissional. Isso porque o entendimento, o reconhecimento e a apropriação da atividade administrativa pelos/as assistentes sociais estão relacionados à compreensão que os/as profissionais têm sobre a gestão e suas finalidades no Serviço Social.

A compreensão da gestão no cotidiano de trabalho da/o assistente social é determinada pelo grau de consciência e mediações (teórico-metodológicas, ético-política e técnico-operativa) sobre a atividade administrativa e suas finalidades no trabalho profissional. Paro (2012, p. 34) esclarece que, para compreensão da atividade administrativa, “é vital analisar o grau de consciência que se têm dessa atividade, os sujeitos nela envolvidos”. A atividade administrativa é uma atividade exclusivamente humana, e se apresenta como atividade teórico-prática direcionada a um fim; portanto, uma atividade previamente idealizada, orientada para atender fins determinados, sendo realizada a partir da participação da consciência, em determinado contexto.

Ao questionar a/o assistente social sobre “como a gestão se apresenta no cotidiano de trabalho”, a/o profissional expressará suas percepções sobre a atividade administrativa, a partir de sua inserção no processo de trabalho e no processo administrativo da organização. Não é possível conceber a gestão desvinculada do

contexto organizacional e das atividades profissionais, pois a/o assistente social apreende e realiza a gestão nos espaços socioinstitucionais. É no espaço de trabalho que o/a profissional desenvolve seu trabalho, atuando no âmbito das competências e atribuições socialmente e legalmente reconhecidas, atendendo às requisições profissionais.

Assim, *a gestão do trabalho* do assistente social materializa-se no desenvolvimento das atribuições e competências profissionais nos diferentes espaços sócio-ocupacionais. A *gestão do trabalho* profissional só tem concretude se realizada nas organizações, por meio do desenvolvimento das atividades profissionais. Embora nasça da capacidade do ser humano agir administrativamente para assegurar a utilização racional dos recursos disponíveis, visando alcançar fins determinados, a atividade administrativa apreendida na perspectiva da gestão do trabalho da/o assistente social alicerça-se no campo das atividades profissionais, situando-se no campo do fazer profissional. Mas, em razão de sua natureza ontológica, consolida-se como atividade intrínseca ao trabalho, deve ser compreendida a partir da capacidade intelectual de gerir as atividades profissionais.

Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que as profissionais entrevistadas não compreendem a atividade administrativa na perspectiva *da gestão do trabalho profissional*. Mesmo aquelas que expressaram elementos da *gestão do trabalho profissional* nas suas respostas, não o fazem com clareza; não há uma indicação direta e específica da atividade administrativa enquanto capacidade intelectual que permite gerir o trabalho da/o assistente social. As profissionais não apresentaram a compreensão de que realizam *um processo de gestão do trabalho profissional*, ou seja, que, antes da gestão no trabalho (atividade externa, requisição do local que atua, funções gerenciais exercidas no processo de gestão institucional, atribuições de competências e profissionais), realiza-se o processo de gestão do próprio trabalho. As assistentes sociais não apreendem que o profissional dirige, organiza, planeja, avalia suas atividades profissionais, *numa perspectiva de gestão do trabalho profissional.*

No entanto, apesar das particularidades dos relatos, há uma associação da gestão com as atividades profissionais e o cotidiano nos espaços de trabalho. Essa associação demonstra certo entendimento sobre a gestão, portanto, as participantes da pesquisa apresentam determinado grau de consciência sobre a atividade administrativa e sua vinculação com o trabalho profissional, a instituição empregadora

e as relações no espaço socioinstitucional. Fato esse, importante, uma vez que indica que as/os profissionais aprendem a gestão no cotidiano de trabalho, todavia, também demonstra a necessidade de conhecimento e fundamentação teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa para compreensão, em um nível elevado de consciência, sobre a atividade administrativa no trabalho profissional.

Essa constatação é pertinente, pois parte das profissionais entrevistadas compreendem a gestão a partir da função que ocupam no processo de trabalho das instituições empregadoras. A função gerencial exercida no processo administrativo da organização é que determina a forma e perspectiva da compreensão da atividade administrativa no trabalho da/o assistente social. Mesmo as assistentes sociais que indicaram elementos da *gestão do trabalho profissional* e/ou demonstraram uma percepção mais ampla da atividade administrativa, o fazem a partir do contexto socioinstitucional.

Fato que revela a influência da organização na compreensão da atividade administrativa pela/o assistente social. A instituição é que organiza o processo de trabalho e estabelece o processo administrativo socioinstitucional, do qual a/o assistente social participa e exerce as funções gerenciais. Assim sendo, a organização sempre influenciará à apreensão da gestão no trabalho profissional Entretanto, não pode se apresentar e se qualificar como meio determinante para compreensão da atividade administrativa, pois a construção da consciência sobre a gestão no cotidiano do trabalho profissional deve sustentar-se nos fundamentos teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico-operativos do Serviço Social.

A *gestão do trabalho é* a categoria que exige maior dedicação intelectual para sua análise, pois, é mais complexa, fundamenta-se no conceito geral de administração, a partir da concepção ontológica do trabalho, alicerçada na capacidade teleológica do ser humano. A *gestão do trabalho profissional* tem como referencial o conceito de administração desenvolvido por Paro (2012), uma atividade teleológica presente no processo de trabalho e intrínseca à atividade do trabalho, portanto, inerente ao trabalho do assistente social. Nessa perspectiva, a *gestão do trabalho*, como atividade teleológica, apresenta-se como atividade de planejamento, organização e direção do trabalho profissional. Aqui, a direção refere-se à ação de dirigir, dentro das possibilidades objetivas, para o desenvolvimento do próprio trabalho profissional. Consiste em uma dimensão da direção ético-política objetivada no

processo de gestão, que refere-se ao direcionamento dos fins que se pretende alcançar com o processo de gestão e, neste contexto, com a *gestão do trabalho profissional*.

Como existe esse aspecto, a dimensão ético-finalística da gestão, é preciso compreender as finalidades do processo de gestão do qual participa e, principalmente, ter consciência sobre os fins ético-políticos que devem orientar a gestão no Serviço Social. Nesse sentido, entende-se que se o/a profissional compreende que a gestão está presente no trabalho profissional e que a atividade administrativa está permanentemente ligada ao trabalho do ser humano, estabelecem-se as mediações que possibilitam realizar processos de gestão democrática e emancipadora, cujos fins sejam os interesses da classe trabalhadora.

Referente à relação entre a *gestão do trabalho e a gestão no trabalho* profissional, as assistentes sociais não apresentam uma apreensão que lhes permita fazer a distinção consciente entre essas duas dimensões, que estão presentes no cotidiano de trabalho da/o assistente social. Até mesmo porque as/os profissionais entrevistados/as não têm subsídios teórico-práticos (da formação profissional), que possibilitem a distinção consciente entre os processos de *gestão do trabalho e gestão no trabalho profissional.*

A gestão do trabalho é a base para gestão no trabalho, é por meio da gestão do trabalho que a/o assistente social participa da gestão no trabalho. A gestão do trabalho e a gestão no trabalho apresentam uma relação de complementaridade, sendo necessária a apreensão consciente desses processos, pois é por meio da gestão do trabalho que as/os profissionais participam do processo de gestão no trabalho.

No decorrer das análises deste bloco, verificou-se que as/os profissionais indicam a relação de complementaridade. As/os participantes da pesquisa, ao relatarem como a atividade administrativa se apresenta no cotidiano de trabalho, o fazem no contexto da realização das atividades profissionais, no cumprimento das atribuições e competências, no exercício das funções gerenciais no contexto organizacional. A questão é que, por falta de subsídios teóricos, as/os assistentes sociais não distinguem as particularidades que determinam a distinção entre a *gestão do trabalho* e a *gestão no trabalho*. De modo que, para alguns profissionais, a

apreensão da gestão no cotidiano de trabalho ocorre pela via da função gerencial que exercem, isto é, pela via da *gestão no trabalho profissiona*l.

Outro aspecto a ser destacado, neste bloco de análise, é que as/os profissionais não indicaram a gestão como atribuição e competência da/o assistente social. Tanto as profissionais que apresentaram elementos da *gestão do trabalho* profissional em seus relatos, como aquelas que compreendem a gestão a partir da função gerencial que exercem, não pontuaram a gestão como atribuição e competência previstas na Lei de Regulamentação da Profissão (lei n. 8662/1993), Código de Ética de 1993 e Diretrizes Curriculares da ABEPSS (1996). Entende-se que a percepção da gestão como atribuição e competência profissional deveria ser uma constatação imediata e imperativa da apreensão da gestão no trabalho profissional, uma vez que consta nos principais documentos políticos-normativos do Serviço Social.

Os aspectos acima pontuados revelam que há uma lacuna no processo de formação profissional, pois a apreensão das assistentes sociais entrevistadas parte da experiência e vivência particular de cada profissional. A experiência no espaço socioinstitucional, influenciada pelas particularidades da instituição (pública, privada ou filantrópica) em que trabalha e pela equipe de gestão da organização, é que fundamenta as mediações para a sua compreensão da gestão no cotidiano de trabalho. Essa compreensão apresentada pelos sujeitos desta pesquisa não é alicerçada nos referenciais teórico-metodológicos, ético-políticos e técnico-operativos específicos da gestão no Serviço Social. Sem os subsídios da formação profissional, não há apreensão sobre a atividade administrativa na perspectiva da *gestão do trabalho profissional*. Ainda nessa direção, as profissionais não estabelecem uma distinção consciente e objetivada entre os processos de *gestão do trabalho* e *gestão no trabalho* profissional.

4.4.2 - A apreensão do processo de gestão no trabalho profissional

O *processo de gestão no trabalho* refere-se ao local de atuação da/o assistente social, o espaço socioinstitucional no qual o/a profissional participa do processo de trabalho. A análise da gestão no trabalho profissional considera três subcategorias: a instituição e a organização do processo de trabalho, as funções gerenciais e a gestão como atribuição e competência profissional.

A primeira subcategoria diz respeito à constituição, organização e estruturação do espaço socioinstitucional, em que o/a assistente social realiza seu trabalho profissional. Nesse sentido, abrange a estrutura organizacional e o processo administrativo da instituição, enquanto responsável pela organização do processo de trabalho e do trabalho coletivo para alcançar os objetivos da instituição. O processo administrativo é desenvolvido de acordo com a perspectiva de administração adotada pela instituição e, portanto, determinante na definição dos fins que se pretende alcançar coletivamente. Aqui, a dimensão coletiva refere-se à organização do trabalho coletivo, dentro do processo de trabalho, para alcançar interesses em comum que, neste caso, são os objetivos institucionais. Os objetivos apresentam suas particularidades de acordo com o setor ao qual a instituição faz parte, ou seja, setores estatal, privado ou filantrópico.

O processo de gestão no trabalho profissional é determinado no âmbito da organização burocrática, pois “a burocracia é a estrutura administrativa própria do capitalismo e que expressa a contradição da dinâmica de dominação realizada" (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 199). Independentemente do setor (público, filantrópico ou privado) é a estrutura burocrática, por meio do aparato administrativo racional-legal, que materializa as condições estruturais para o funcionamento das instituições nas diferentes áreas da sociedade. O arcabouço burocrático (impessoalidade, hierarquia, especialização, formalização, conhecimento e seleção por competências) é predominante nas instituições e pressupõe processos formais-legais que asseguram o controle e a organização necessários para o alcance de objetivos. Embora a estrutura burocrática seja predominante nas organizações estatais e empresariais, percebe-se que as organizações filantrópicas podem apresentar uma estrutura mais tradicional, conservadora e patrimonialista.

Na atualidade, embora o toyotismo e o neoliberalismo apregoem a necessidade de superar a burocracia, é a ordem burocrática que oferece os elementos centrais para a estruturação, organização e funcionamento das instituições dos setores estatal, filantrópico e privado. Observa-se que o ordenamento burocrático é preservado em sua integralidade nos “níveis estratégicos de poder”, enquanto, “nos níveis intermediário/tático e operacionais” são introduzidos mecanismos que visam à fragilização da estrutura burocrática, como forma de “fortalecer o escopo de

dominação e minimizar as contradições existentes nas organizações" (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 199).

Assim, a empresa privada mantém os elementos centrais e determinações essenciais da burocracia, mas incorpora modificações nos procedimentos e na organização do trabalho que restringem e flexibilizam a estrutura burocrática. Já na esfera estatal, o neoliberalismo, por meio do gerencialismo, vem introduzindo mecanismos que flexibilizam a estrutura burocrática, permitindo o monopólio do capital financeiro sobre a agenda do Estado. Essas características também são constatadas no setor privado sem fins lucrativos, que incorpora práticas administrativas gerencialistas com o objetivo de "modernizar" a administração das instituições. No entanto, nessas organizações, a flexibilização dos elementos burocráticos é associada à cultura organizacional, que é alicerçada nos princípios e valores que compõem a missão da instituição.

Sob essas circunstâncias, as organizações estabelecem o processo de gestão institucional (processo administrativo) para controlar o processo de trabalho e o conjunto de atividades (tarefas), trabalhadores (trabalho coletivo) e recursos (conceptuais e materiais) nele inseridos. É por meio do processo de gestão que a instituição organiza e operacionaliza o processo de trabalho, para alcançar seus objetivos. Nos espaços socioinstitucionais, as/os assistentes sociais participam dos processos de trabalho e, portanto, participam do processo de gestão institucional, atuando nas diferentes funções gerenciais do processo administrativo e, ao mesmo tempo, exercem as funções gerenciais, seja na esfera do planejamento e/ou na operacionalização das atividades institucionais (serviços, programas, benefícios e projetos) no setor público, privado e filantrópico.

A segunda subcategoria da gestão no trabalho tem como referência as funções gerenciais fundamentais para realização do processo administrativo. A gestão é um processo que se realiza através de "quatro funções gerenciais consideradas básicas: planejamento, organização, direção e controle" (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 205). Independente do setor e do tipo de organização, as funções gerenciais são necessárias para a instituição alcançar seus objetivos, portanto, no âmbito socioinstitucional, a atividade administrativa/gestão/administração realiza-se a partir das quatro funções gerenciais.

Segundo Souza Filho e Gurgel (2016, p. 206), o processo de gestão é contraditório, dinâmico e dialético, sendo composto por quatro funções diferentes, que fazem parte de um mesmo processo. São funções diferentes, cada uma com a sua especificidade, mas intrinsecamente relacionadas, em permanente inter-relação para a realização do processo de gestão. Nessa perspectiva, constituem-se como unidades na diversidade, dialeticamente articuladas, sempre vinculadas à dinâmica da realidade para assegurar o desenvolvimento do processo administrativo na sua totalidade.

> Assim sendo, um gestor qualificado deve ter capacidade de operacionalizar, implementar, efetivar as diferentes funções gerenciais, mesmo que ele próprio não domine tecnicamente cada função em sua particularidade e profundidade. Esse processo de interação dialético que faz com que a gestão se apresenta como expressão da unidade de diferentes funções gerenciais deve ser radicalmente absorvida pelo gestor para que ele possa conduzir o processo administrativo entendendo as interações permanentes e dinâmicas existentes entre as diferentes funções (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 206).

O processo de gestão realiza-se em um movimento circular, complementar e infinito, nunca termina e está sempre em movimento. O processo de gestão é dinâmico, por exemplo, ao mesmo tempo em que se planeja, realiza-se o controle (monitoramento), a organização, a direção, a avaliação e o planejamento novamente. É um processo contínuo e integrado, no qual cada função tem uma finalidade específica e que se complementam para alcançar o objetivo do processo administrativo, que é a gestão como um todo. Entretanto, conforme apontam Souza Filho e Gurgel (2016, p. 206), essa unidade formada, que é a expressão efetiva da gestão em sua dinamicidade concreta, não elimina as particularidades de seus elementos constitutivos.

Esse processo fundamenta-se na relação teoria e prática, pois a gestão também se sustenta sobre subsídios teórico-metodológicos, realizando-se sobre a unidade teórico-prática, afirmando-se numa unidade dialética. A gestão parte do movimento da realidade, do conhecimento do cotidiano, do real-concreto para construção de mediações teóricas que lhe permita intervir e materializar os objetivos institucionais. Assim, demanda permanente articulação entre teoria e prática para construção de processos de gestão que possibilite alcançar os objetivos estabelecidos.

Com vistas a alcançar a materialidade, a gestão parte da realidade, uma vez que precisa de elementos e determinantes reais para mediatizar o arcabouço teórico de planejamento, direção, organização e controle. Todavia, é o/a gerente, o/a gestor/a

ou a/o profissional que é o elemento de mediação, isto é, que realiza a mediação teórico-prática para a gestão garantir a materialidade e o desenvolvimento do processo administrativo para alcançar os fins que se pretende alcançar.

Para melhor compreender as funções gerenciais e suas especificidades, serão apresentadas brevemente as quatro funções gerenciais que compõem o processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle.

A função direção refere-se às ações e atividades que devem ser desenvolvidas com a finalidade de conduzir e motivar grupos de pessoas que realizam tarefas/trabalho no processo de trabalho, a fim de alcançar os fins organizacionais. Segundo Gurgel (2014), a função direção envolve atividades de coordenação e liderança de equipe de trabalho; assim, trata-se de uma função que busca conduzir a força de trabalho e articular os recursos (conceptuais e materiais) para que os objetivos institucionais sejam realizados.

A função organização, entre outros aspectos, abrange as atividades e ações de agrupar as pessoas/trabalhadores e recursos organizacionais, definir competências, atribuições e finalidades para alcançar os objetivos estabelecidos. Além disso, visa dividir as tarefas e organizar as relações no âmbito socioinstitucional, especificando o funcionamento da estrutura organizacional, as responsabilidades, a autoridade (hierarquia) e a comunicação entre as pessoas que trabalham na organização.

A função planejamento é a função mais conhecida do processo administrativo, tanto que “é comum tratar gestão e planejamento como elementos distintos e/ou que estariam num mesmo nível no interior do processo administrativo” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 205). Em síntese, o planejamento pode ser definido como o caminho a ser seguido para organização alcançar os fins institucionais, portanto, tem como objetivo projetar a instituição para o futuro, indicando ações e meios necessários para que esse objetivo se efetive durante um prazo determinado. Para Souza Filho e Gurgel (2016, p. 210), muitas vezes, essa função “é tratada de maneira formal e não como um esforço racional de antecipar e programar ações para atingir os objetivos definidos e que devem ser trilhados pela organização”. Por esse motivo, o planejamento não deve ser compreendido como uma função estática, mas sim dinâmica e conectada à realidade. Nessa direção, o planejamento estratégico possibilita o enfrentamento do

formalismo (estático) ao conectar o planejamento à realidade e dinamicidade da organização.

Já a função controle, segundo Gurgel (2014, p. 98), “consiste no monitoramento das atividades, avaliação dos resultados quanto à quantidade e à qualidade, e ajustes, tendo como referência os padrões de desempenho definidos”. O controle permite que sejam realizados ajustes no planejamento para que os objetivos institucionais possam ser alcançados. Esta função gerencial requer que as demais funções gerenciais sejam efetivamente realizadas e que atendam aos padrões para que possa produzir os resultados esperados. No entanto, a função controle também possibilita que as outras funções sejam repensadas e ajustadas para atender à realidade e dinâmica organizacional, a fim de assegurar a efetividade do processo administrativo.

A função controle é constituída por duas dimensões, o monitoramento e a avaliação. Souza Filho e Gurgel (2016, p. 221) afirmam que o monitoramento é definido como “o processo de controle destinado a acompanhar a execução do planejamento elaborado”. Ainda, para os autores, a avaliação, enquanto dimensão do controle, “pode ser direcionada a diferentes áreas da organização previstas no planejamento”, assim como pode ser direcionada para à “estrutura organizacional ou para políticas públicas, programas, projetos e serviços desenvolvidos” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 224).

Cabe destacar que, “na medida em que as funções gerenciais constituem o processo de gestão, a implementação dessas funções deve ser orientada pela perspectiva teórico-política que fundamenta a gestão” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 207), neste caso, pela gestão democrática com fins emancipatórios.

A última subcategoria que compõe a gestão no trabalho profissional é a gestão como atribuições e competências das/os assistentes sociais, pois é no espaço socioinstitucional que a profissão responde às requisições socialmente reconhecidas para o Serviço Social. Como trabalhador/a inscrito/a no processo de trabalho institucional, a/o assistente social assumiu atribuições e competências profissionais específicas no conjunto do trabalho coletivo, as quais foram definidas pelas particularidades que determinaram a inserção da profissão na divisão sociotécnica do trabalho, especialmente quando se trata da definição do seu objeto de trabalho. Assim, as competências e atribuições das/dos assistentes sociais fundamentam-se na construção histórica das requisições profissionais nos espaços sócio-ocupacionais.

A gestão apresenta-se como atribuição e competência profissional reconhecida nos documentos políticos-normativos do Serviço Social: Lei de Regulamentação da Profissão de 1993 (art. 4º e 5º), no Código de Ética Profissional de 1993 (art. 3º, 5º e 8º) e nas Diretrizes Curriculares da ABEPSS de 1996. Nesses documentos, a atividade administrativa como competência e atribuição, é apresentada como funções gerenciais básicas e subfunções de gestão (avaliar, executar, supervisionar, monitorar).

Nos espaços socioinstitucionais, as/os assistentes sociais participam dos processos de trabalho das instituições e, portanto, atuam nas diferentes funções gerenciais do processo administrativo organizacional, desenvolvem as funções gerenciais na realização das atividades profissionais e/ou exercendo a função gerencial de direção (coordenador, gerente, supervisor), na coordenação do esforço coletivo. Dessa forma, atendem às requisições profissionais, cumprindo com competências e atribuições expressas nos documentos políticos-normativos da profissão.

Considerando essa argumentação, o objetivo da análise dos dados desta categoria é identificar a percepção das assistentes sociais sobre a *gestão no trabalho profissional*. Com tal intencionalidade, o questionamento para captar os dados foi realizado da seguinte forma: quais as funções gerenciais (funções de gestão) que você identifica no trabalho profissional e no contexto organizacional? A questão foi estruturada e apresentada dessa forma, para que as entrevistadas pudessem expressar suas percepções em relação às funções de gestão no processo administrativo institucional, no desenvolvimento das atividades profissionais e como atribuição e competência profissional.

Este bloco de análise foi organizado a partir da distribuição das participantes da pesquisa por setores de atuação: público, filantrópico e privado. A princípio, não se tinha a intenção de fazer essa divisão, no entanto, na organização dos dados para a análise, identificou-se a necessidade de fazer essa divisão. Isso porque, foram observadas semelhanças e especificidades nas apreensões sobre a categoria *gestão no trabalho profissional*. As concepções sobre *gestão no trabalho* estão relacionadas ao setor de atuação e, ao mesmo tempo, observou-se diferenças nas respostas (apreensões) das profissionais de um setor em relação ao outro. Esta forma de organização dos dados permitiu preservar as particularidades das apreensões de

cada grupo de profissionais e evidenciar sua relação com as organizações, o espaço sócio-ocupacional em que atuam.

A gestão no trabalho profissional no setor público-estatal

Com base nas análises realizadas, constatou-se que as assistentes sociais que atuam no setor público-estatal reconhecem as funções gerenciais em seu cotidiano profissional a partir do processo administrativo da organização em que trabalham e das atividades que lhes são requisitadas. As funções do processo de gestão institucional são identificadas na estrutura organizacional, por meio de departamentos, setores, áreas etc., Nesses espaços socioinstitucionais, as assistentes sociais desenvolvem as atividades profissionais em consonância com as atribuições e competências previstas para o “cargo/função” que exercem.

Nessa perspectiva, Margarida e Açucena identificam as funções gerenciais na atuação como assistentes sociais nos respectivos espaços sócio-ocupacionais: CREAS e Departamento de Gestão do Trabalho do SUAS. Entretanto, as apreensões apresentam especificidades determinadas pelas requisições das funções gerenciais nas quais atuam no processo administrativo institucional da Política de Assistência Social.

> *Na Secretaria (de Assistência Social), eu acho mais distante na questão das funções de gestão em relação à proximidade do meu trabalho. Agora, no CREAS, a gente tem uma proximidade grande no sentido de planejar ações. A gente trabalha em dupla, eu e uma psicóloga, geralmente, discutimos os casos e planejamos o que vamos fazer, ou seja, as ações que cada uma irá fazer. [...]. Como a gente vai abordar as violações com as famílias e tudo mais. E esgotadas as nossas ações, seja quando a gente chegou no sucesso do que a gente queria fazer, ou não, a gente discute todas as ações realizadas com a coordenação. A coordenação planeja e participa dessa discussão de caso indicando melhores opções ou então o desligamento do caso. Ou identificando o que fazer, em caso de esgotar as possibilidades e as situações de violências e violações permanecerem, tem que ver certinho para onde encaminhar e acompanhar também. Nesse sentido, as funções gerenciais no meu trabalho, então, ficam mais na área do planejamento e avaliação. Sim, é isso, planejamento e avaliação. (Margarida).*

> *Eu identifico, assim, de um certo modo, eu acho que essas funções, elas comparecem no trabalho. A gente tem, na Gestão do Trabalho, a gente sempre faz reuniões para pensar e planejar as ações do departamento. A gente tem um planejamento, né. A gente tem metas, a gente tem um plano de trabalho, a gente atualiza esse plano de acordo com as demandas que vão chegando. A gente faz reuniões, a gente escuta os trabalhadores, em alguns momentos, a gente recebe informações de outros departamentos, como da Vigilância Socioassistencial, do Diagnóstico Socioterritorial, e a gente vai tentando incorporar naquele planejamento de ação. (Açucena).*

Para Margarida, as funções gerenciais identificadas no cotidiano de trabalho no CREAS são planejamento e avaliação no âmbito da operacionalização das ações do PAEFI. Essas funções são realizadas numa perspectiva coletiva, pois o seu trabalho é realizado em dupla (assistente social e psicóloga) e também conta com a participação da coordenação. O planejamento se apresenta como ação realizada no início do trabalho com as famílias/usuários, e a avaliação, ao final, quando fazem a discussão do caso (acompanhamento) com a coordenação. No entanto, o acompanhamento é uma ação que permite a avaliação permanente e contínua do trabalho desenvolvido, além de ensejar as funções gerenciais de organização e direção, aqui concebidas no sentido de articulação, mobilização e direcionamento dos recursos institucionais para o atendimento do usuário. A avaliação é uma subfunção da função de controle, que permite o acompanhamento das ações planejadas e os ajustes no planejamento no decorrer do processo. Nas palavras de Souza Filho e Gurgel (2016, p. 221), “a avaliação é o controle concretizado após a implementação do planejamento”.

Apesar da percepção fragmentada do processo de gestão, Margarida indica que os elementos apreendidos na avaliação subsidiam o planejamento de novas ações, pois a partir da *“discussão do caso”* é que decidem se irão *“encaminhar”* para outros órgãos de proteção e/ou *“acompanhar também”.* Embora não relate diretamente, a profissional expressa que as funções gerenciais identificadas apresentam uma inter-relação no cotidiano do trabalho.

Açucena também identifica o planejamento como função gerencial presente no seu cotidiano de trabalho, contudo, numa perspectiva socioinstitucional. Para a profissional, a função é determinante na organização das atividades e na construção do plano de trabalho do departamento em que atua. E, por se tratar de planejamento socioinstitucional, é formalizado em *“plano de trabalho”* e apresenta *metas* a serem alcançadas pelo departamento. Nesse contexto, a elaboração do planejamento é uma exigência institucional, e sua operacionalização perpassa todos os setores e trabalhadores do SUAS, no município.

A profissional indica que a construção do planejamento ocorre de forma coletiva, por meio da participação dos profissionais da equipe, escuta das demandas dos trabalhadores, informações provenientes de outros setores e instrumentos de gestão da Política Assistencial (Diagnóstico Socioterritorial). Ainda que não expresse

diretamente flexibilidade e dinamicidade na elaboração e acompanhamento do planejamento, indica que se trata do planejamento estratégico, *“a gente atualiza esse plano de acordo com as demandas que vão vindo”.* Segundo Souza Filho e Gurgel (2016, p. 211), “o planejamento estratégico é a perspectiva que possibilita o enfrentamento de forma mais radical ao formalismo do planejamento”, pois considera a realidade e a dinamicidade da organização. No entanto, exige a análise da situação concreta para conhecer a realidade em sua dinamicidade, buscando compreender as diferentes “determinações constituem e suas respectivas relações, para compreender as possíveis tendências da realidade, a partir das ações dos diferentes sujeitos que atuam sobre ela” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 211).

O planejamento estratégico demanda o desenvolvimento e bom funcionamento das demais funções gerenciais, pois é parte de uma unidade de diferentes funções e em permanente inter-relação. Nessa direção, embora Açucena não identifique as demais funções gerenciais no cotidiano de seu trabalho, o departamento de Gestão do Trabalho desenvolve todas as funções de gestão. É uma requisição socioinstitucional para o setor, uma vez que compõe a gestão estratégica da Política de Assistência Social.

Quanto à gestão no contexto organizacional, Margarida e Açucena não indicam a apreensão das funções gerenciais do processo administrativo no espaço socioinstitucional em que trabalham. As profissionais trazem uma análise dos impactos do direcionamento da gestão socioinstitucional e da perspectiva de gestão adotado pelo Estado neoliberal.

> *Na verdade, assim, a gestão do CREAS e da política (de Assistência Social) rebate no meu cotidiano de trabalho. Eu compreendo a gestão também dessa forma, a gestão do espaço de trabalho e da política pública. A gestão da política pública impacta significativamente, porque é a forma como a gestão conduz todo o trabalho, né. As escolhas feitas na gestão da política (pública) impactam diretamente nas minhas ações, na qualidade do meu trabalho e no que é ofertado para a população usuária. (Margarida).*

> *É, e aí a gente emperra um pouco na questão orçamentária e a gente emperra um pouco também nas questões ideopolíticas. Eu vejo que as coisas que são atravessadas na Política de Assistência Social, porque ela ainda é uma política que, digamos assim, ainda se mantém aquele status da caridade, da filantropia e da necessidade de se ter uma relação com a sociedade civil organizada muito forte, né. É pela precariedade, de não ter a totalidade de funcionários concursados ainda, né, e tem uma gama de funcionários terceirizados de toda natureza, serviços gerais, de nível superior, nível médio. Então, eu vejo que a gente acaba que, muitas vezes, ficando mais na dimensão, hoje, do trabalho mais tecnicista, se assim eu posso dizer, porque a gente fica numa coisa de departamento como um todo, né. Fica nessa*

> *questão de ver também o deslocamento de um trabalhador, aí a gente normalmente pega as listas de atendimentos, relatórios mensais das unidades e vai cruzando para remanejar trabalhadores de um lugar para o outro. E isso tem uma lógica extremamente instrumental. (Açucena).*

As participantes apresentam uma análise crítica da gestão institucional, indicando aspectos estruturais e conjunturais que rebatem no direcionamento da política pública e no trabalho profissional. Margarida apresenta uma análise mais generalista sem adentrar as determinações que impactam no espaço socioinstitucional, desde a coordenação do espaço de trabalho, às "*decisões de gestão" e* o direcionamento da política pública. A profissional compreende que a gestão é um instrumento técnico-operativo determinante na organização e operacionalização da política pública, mas também indica a dimensão ético-finalística da atividade administrativa, ao apontar os impactos no trabalho profissional e nos serviços públicos.

Açucena, na sua reflexão, aponta para os elementos estruturais que promovem a flexibilização da estrutura burocrática. Indica a presença do gerencialismo, enquanto processo administrativo neoliberal, que promove a desresponsabilização da esfera estatal por meio da progressiva transferência da prestação de serviços públicos para OSCs. Nesse contexto, destaca a refilantropização da Assistência Social a partir da incorporação da sociedade civil organizada no SUAS, não como oferta complementar aos serviços socioassistenciais, mas como elemento estrutural na organização e operacionalização desses serviços.

Diante dessa lógica, as ações do departamento terminam por atender às finalidades instrumentais, atuando para assegurar o remanejamento das/os trabalhadores para atender as necessidades dos serviços. Entretanto, os critérios para avaliação e remanejamento têm como referência as listas e relatórios administrativos, que são instrumentos de formalização da gestão burocrática. Nesse sentido, o processo administrativo no departamento atende às finalidades técnicas-instrumentais da gestão da política pública.

Já Amarilis e Magnólia identificam as funções de gestão no cotidiano de trabalho a partir da função gerencial de direção. As profissionais atuam, respectivamente, como coordenadora de CRAS e gestora de política pública, dessa forma, a apreensão das funções gerenciais está relacionada às competências e atribuições da função direção no processo administrativo socioinstitucional.

> *Bom, a gente planeja, a gente faz no início de ano, o nosso plano de ação, que a gente tenta fazer com que ele não seja só um documento, é todo um exercício. É, e a gente discute nas reuniões de equipe esses processos e vai adequando a realidade. Então, ele (plano de ação) é vivido o tempo todo, assim, ele é pensado o tempo todo e repensado também. A gente, mensalmente, quando elabora o relatório circunstanciado que quantifica as ações, a gente está monitorando. Não vou dizer que é uma avaliação formal, mas um tipo de monitoramento que permite algum tipo de avaliação da realidade. Agora, estou vivendo a etapa de uma avaliação mesmo, acabei de elaborar o relatório de atividades do ano passado (2022). Nele, já constam informações mais qualitativas e que a gente consegue avaliar mesmo. Agora quero discutir com a equipe, para que a gente possa nivelar e, assim, todo mundo entender o que está ali. É, na prática do CRAS, eu acredito que que vai sendo assim. É o que chega da dos atendimentos, do que equipe de traz de coisas, a gente precisa ir revendo e avaliando, enfim, colocando em discussão.*
>
> *Eu sempre falo isso muito pra equipe, por exemplo, quando a gente planeja um grupo, a gente está fazendo um plano de ação também. Ele é menor, mas é um planejamento que você vai a partir do que você levanta aqui, que é um diagnóstico de demandas ou que é proposto para você trabalhar de temática, e aí você vê os recursos que você tem. Organiza uma atividade executa, avalia, registra e guarda os documentos. É, para mim, assim, valendo em diferentes níveis, mas, muitas vezes, na prática, a gente não nomeia dessa forma. Assim, a gente faz sem entender o quanto planejamento é importante. E, muitas vezes, inclusive, peca nos registros dessas atividades por não reconhecer o quanto é importante para avaliação. Às vezes, a gente entende a avaliação como algo muito formal e, às vezes, no atendimento, no próprio grupo, uma conversa, desde que você esteja ouvindo as opiniões e avaliando a ação que você fez, o que você fez de registro, depois disso pode ser uma avaliação. Então, de certa forma, fica formalizado. A gente fala, a gente não tem avaliação, a gente não planeja, mas eu discordo. (Amarílis).*

> *Quando a gente traz as funções gerenciais, eu sempre falo muito, né, com você. A gente conversa muito com as lideranças, né, sobre a importância do líder e não do chefe. Eu acho que o olhar gerencial ele já começa, o olhar gerencial, pautado na visão democrática, né, de reconhecer que você aprende a todo momento, né. [...]. Eu acho que a humildade é uma capacidade gerencial extremamente importante e que passa pelo nosso comportamento enquanto gestor, né. Para além do aspecto técnico, é muito importante o metodológico (forma/perspectiva) de como o gestor lida com aquilo que vem de todas as demandas, inclusive com os trabalhadores, né. Então, assim, é pensando em gerência, pensando em administração, pensando nessa gestão, é que tem os eixos administrativos e os técnicos, né, a questão técnica e operacional, que a política precisa acontecer e exige ações concretas, né. [...] E aí vem toda a parte toda gerencial, né, seja na gestão do próprio território, com os coordenadores de CRAS, que têm que fazer. É como a gente percebe também a diferença quando é um assistente social coordenando, né, esses serviços, e como é importante. (Magnólia).*

Amarilis identifica a função gerencial de planejamento e as subfunções de avaliação e monitoramento (controle) na gestão do CRAS. As funções do processo administrativo são realizadas coletivamente, sendo a equipe responsável por subsidiar os elementos para a construção do planejamento, avaliação e monitoramento. Ainda que não as identifique, indica o planejamento estratégico como função determinante na organização e operacionalização dos serviços socioassistenciais. O planejamento,

mesmo formalizado, não é estático, acompanha a dinamicidade da realidade, sendo revisto e adequado de acordo com requisições e demandas do cotidiano. Nessa direção, aponta que *o plano de ação "é vivido o tempo todo, assim, ele é pensado o tempo todo e repensado também".*

O controle é apresentado por meio da avaliação e monitoramento; nesse sentido, a função é determinante para o acompanhamento e cumprimento do planejamento. Já o "*monitoramento/acompanhamento*" (controle) é realizado por meio da qualificação (avaliação) dos relatórios quantitativos, que são instrumentos de formalização do trabalho requisitados pela gestão burocrática. Todavia, a profissional evidencia que as funções de gestão identificadas são realizadas a partir dos elementos formais e das atividades cotidianas do CRAS.

Um aspecto importante, apreendido no relato de Amarílis, é a compreensão da presença das funções gerenciais na realização das atividades cotidianas. Nessa compreensão, as funções de gestão estão presentes nos atendimentos, grupos, visitas domiciliares e no registro das atividades (sistematização). É uma percepção relevante, pois, quando o/a assistente social está atuando na execução da política pública por meio dos atendimentos, acompanhamentos de famílias/indivíduos, a/o profissional operacionaliza as funções de gestão. No desenvolvimento das atividades e ações, no cotidiano de trabalho, a/o profissional dirige, planeja, organiza e controla (avaliação e monitoramento), um conjunto de ações e atividades sob sua competência. Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 207):

> O gestor em qualquer nível da organização (estratégico, tático ou operacional), independente do escopo de sua responsabilidade (política, programa, projeto, serviço ou atividade) deve implementar essas diferentes funções. Essa questão merece uma observação essencial: não estamos aqui identificando o gestor como sendo apenas aquele indivíduo que possui o título de diretor gerente, coordenador, administrador, gestor, superintendente ou o que valha, qualquer profissional que possui responsabilidade sobre certa atividade que envolva um grupo de indivíduos na execução de tarefas, independente da titulação que possua, administra um processo e, portanto, substantivamente, é um gestor e assim está sob sua responsabilidade desenvolver as funções gerenciais.

Ainda que não tenha esse entendimento, ao atuar no atendimento direto à população, a/o assistente social desenvolve as funções de gestão. Portanto, no âmbito da gestão no trabalho profissional, no campo das suas atribuições e competências, também qualifica-se como gestor/a.

Magnólia, que exerce a função de direção no processo administrativo da Política de Assistência Social, identifica a função gerencial de liderança. Segundo Gurgel (2014, p. 91)," não é possível exercer o comando e fazer a coordenação, com eficácia ao menor custo, sem a prática da liderança [...] a liderança é a forma mais eficiente de comandar e coordenar". Nessa orientação, a/o profissional destaca a liderança como uma "*capacidade gerencial extremamente importante",* apontando para a necessidade de construir o *"olhar gerencial"* fundamentado em uma perspectiva democrática.

Indica a importância do conhecimento técnico-científico no exercício da liderança, porém salienta que *"para além do aspecto técnico",* é preciso atentar-se à perspectiva de liderança. Aqui, subentende-se que seja a perspectiva democrática e participativa, expressa na acolhida das demandas e na relação com os trabalhadores. Outro aspecto relevante, observado no relato de Magnólia, é a indicação da organização da estrutura gerencial (coordenação, comando, liderança) do processo administrativo da Política de Assistência Social, a partir das coordenações de CRAS, que são responsáveis pela gestão dos serviços e dos territórios. Ainda, enquanto gestor/a, enfatiza que há uma diferença quando a coordenação do CRAS (serviços e território) é realizada por assistentes sociais, considerando que esses/as profissionais podem contribuir com a perspectiva de gestão democrática e participativa nos espaços socioinstitucionais em que atuam.

Quanto à gestão no contexto organizacional, Amarilis e Magnólia não identificam as funções gerenciais, mas sim instrumentos e dimensões da gestão das políticas públicas. No entanto, as percepções estão relacionadas à atuação na função de direção, pois perpassam a organização, a implementação e a operacionalização da Política de Assistência Social.

> *É, tudo isso se relaciona com o Plano Municipal (de Assistência Social). Mas, assim, do tempo que eu estive na gestão, eu consigo correlacionar muito bem, o porquê de cada coisa, inclusive do porquê dos detalhes que a gente tem no relatório e tudo mais. Mas do tempo que eu estou aqui (CRAS), assim, eu acho que está meio perdido, não sei como está hoje, entendeu? É, eu digo de correlacionar as ações do CRAS com o Plano Municipal. [...]. Mas do tempo que eu estou aqui (CRAS), a gente não conversou sobre o Plano Municipal, faz quase um ano, eu vim para cá em maio. A gente estava na etapa do diagnóstico, porque essa etapa foi amplamente discutida, inclusive com as equipes. Agora ele está sendo finalizado, mas ele a gente tem visto no nosso cotidiano aqui. Mas o Plano em si, eu acredito que ainda vai ser construído, o que vai possibilitar as outras etapas. (Amarílis).*

> *Então, assim, é pensando em gerência, pensando em administração, pensando nessa gestão é que tem os eixos administrativos, os técnicos, né, a questão técnica e operacional, e que a política precisa acontecer e exige ações concretas, né. A burocracia, assim, que na administração pública é os princípios da impessoalidade, da economicidade, né. Então, precisamos respeitar os princípios da administração pública. Então, olha quantas exigências e o quanto, né, o quanto que nós precisamos realmente entender para ser um gestor e, também, né, ser minimamente sensível e que consiga, de fato, fazer com que essa gestão democrática aconteça. (Magnólia).*

No contexto socioinstitucional, Amarilis identifica o *"Plano Municipal de Assistência Social*" como função de gestão. O plano é a expressão formalizada do planejamento das ações e objetivos (metas) a serem alcançados pela operacionalização da política pública em determinado espaço de tempo. É considerado indispensável para a execução da Política de Assistência Social, portanto sua exigência abrange todos os níveis de governo, sendo legalmente respaldado pela legislação que regulamenta e normatiza a Assistência Social como política pública e direito social.

Como expressão do planejamento, o plano municipal deve ser compreendido "como o esforço racional de antecipar e programar ações para atingir os objetivos definidos e que devem servir como o caminho a ser trilhado pela organização" (Souza Filho; Gurgel, 2016, p.210). Nessa direção, é preciso atentar-se ao fato de que, por se tratar de instrumento de gestão da política pública, tem uma dimensão orientada pela perspectiva técnico-instrumental da gestão burocrática. Assim, é necessária uma compreensão crítico-propositiva, visto que não deve ser entendido apenas como instrumento técnico que subsidia o cumprimento de metas, mas também como instrumento que pode ser orientado por finalidades ético-políticas comprometidas com a efetivação dos direitos socioassistenciais.

Magnólia identifica os aspectos estruturais da organização administrativa na gestão das políticas públicas. Desse modo, indica elementos da gestão burocrática presentes no cotidiano de trabalho e que são importantes para a gestão pública, como os "*princípios da impessoalidade e economicidade".* Nessa perspectiva, observa a necessidade de *"se respeitar os princípios da administração pública"* no nível estratégico de organização e operacionalização da Política de Assistência Social. Esse indicativo demonstra compreensão sobre as diretrizes da gestão pública que, estruturada sobre a espinha dorsal da burocracia, estabelece as competências e atribuições do gestor da política pública.

A gestão burocrática pública exige uma atuação gerencial e comprometida com os objetivos do Estado, que está sob a gerência neoliberal, assim, é fundamental a compreensão do processo administrativo do qual participa e das requisições da função de direção nas diferentes esferas da gestão pública. Nessa perspectiva, Magnólia reflete sobre a função de direção, que exige conhecimento sobre a constituição da gestão pública e, nesse cenário, a necessidade de construir mediações para organizar e operacionalizar a gestão democrática. No entanto, a perspectiva de gestão democrática, apontada pela participante, tem como referência o conceito de gestão democrática e participativa construído e implementado pelas políticas públicas.

Uma última questão, presente na fala de Magnólia, é a compreensão de que é a gestão que torna possível a materialização da política pública, " “a *política precisa acontecer e exige ações concretas”.* Segundo Maximiano (2000, p. 26), “a gestão significa, em primeiro lugar, ação”, pois constitui-se “em um processo de tomar decisões e realizar ações”. É a intencionalidade humana e o desenvolvimento do processo de gestão que viabiliza a transformação da política pública em ação concreta. Enquanto atividade intelectual e operacional, mobiliza e articula os recursos conceptuais, materiais e a coordenação do esforço coletivo, para a intervenção na realidade. Assim, a gestão é o elemento de mediação que viabiliza a política pública acontecer, materializando-se em serviços, benefícios, programas etc. para atendimento das demandas dos usuários. Sem a atividade da gestão, a política pública permanece apenas no campo das intenções, expressa em documentos políticos-estratégicos, como a Constituição Federal, leis orgânicas e decretos. Na prática, acaba ficando só no papel

Ao finalizar esta etapa da análise, constata-se que as assistentes sociais do setor público-estatal identificam as funções gerenciais no cotidiano de trabalho e no contexto organizacional. A identificação está relacionada às especificidades das atribuições e competências profissionais realizadas no processo administrativo da política de assistência social. As funções de gestão são apreendidas no âmbito da gestão da política pública por meio de um sistema público fundado sobre uma estrutura burocrática rígida. Esse fato reflete nos aspectos da organização do trabalho, direcionamento único para o desenvolvimento dos serviços e atividades profissionais.

As profissionais identificam as funções gerenciais, mas de forma fragmentada, seja no desenvolvimento do trabalho profissional ou no contexto organizacional. Outro aspecto constatado é que, mesmo apresentando uma compreensão fragmentada do processo administrativo, essas participantes apresentam um entendimento mais crítico da gestão, principalmente no contexto organizacional. Além disso, não foi observada uma incorporação irrestrita da cultura organizacional, o que foi apreendido é que há uma apropriação das diretrizes e objetivos que orientam a implantação e implementação da política de assistência social, enquanto política pública e direito social.

Esse aspecto pode estar relacionado ao fato de que esse grupo de profissionais é mais qualificado, especialmente no que se refere à dimensão teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa. As profissionais que atuam na esfera pública estatal, em razão da formação continuada, demonstram maior capacitação e, assim, conseguem compreender de forma mais crítica a gestão no contexto organizacional.

A gestão no trabalho profissional no setor privado sem fins lucrativos

A partir das análises, verificou-se que as assistentes sociais atuantes no setor privado sem fins lucrativos também identificam as funções gerenciais no cotidiano de trabalho e no contexto organizacional. A apreensão ocorre a partir da função (setor, departamento, área etc.) do processo administrativo da organização em que atuam e das atividades profissionais requisitadas.

Como no setor público-estatal, a função gerencial de planejamento é predominante nas apreensões apresentadas nas falas das profissionais do setor privado sem fins lucrativos, tanto no cotidiano do trabalho quanto no contexto organizacional. Porém, o desenvolvimento da função planejamento e do planejamento estratégico, é atravessado pelas particularidades circunscritas pela cultura organizacional de cada instituição.

Nessa direção, Rosa identifica o planejamento e a avaliação e destaca a participação enquanto dimensão da gestão. O planejamento apresenta-se como instrumento para definição das metas e, mesmo não expressando diretamente, faz referência ao planejamento estratégico realizado a partir de uma “análise situacional”, como observado na seguinte fala: *“então eu acho que o trabalho, ele é feito disso, de planejar sempre, rever e de redirecionar o planejamento”.* Segundo Souza Filho e Gurgel (2016, p. 215), “a análise situacional requer explicar a realidade para planejar

e deve incorporar outras visões que incidem sobre o planejamento, independentemente de sua veracidade ou racionalidade".

A profissional aponta a importância da participação do usuário no planejamento e na avaliação, para que possam contribuir na definição das atividades e serviços ofertados pela organização. Nesse sentido, é necessário realizar a escuta do usuário e construir espaços de participação nos serviços operacionalizados pela organização. Vale ressaltar que Rosa faz referência ao período de graduação, fato que demonstra a importância da formação profissional na fundamentação das perspectivas de gestão e conceituação das funções gerenciais no Serviço Social.

> *Em certo ponto, é, tudo o que a gente vai fazer dentro da instituição tem que ter um planejamento. A gente tem que ter metas, a gente tem que fazer uma avaliação, e o mais importante, o que eu percebo, é a participação do usuário também nessas discussões, porque, às vezes, a gente fica lá trabalhando. Uma professora minha que falava, "a gente fica no nosso gabinete pensando nas ações, como fazer e achando assim, nossa se a gente fizer isso, vai ser melhor para o usuário". Por exemplo, o auge agora é a inclusão digital e, às vezes, não é isso. Não é a demanda do usuário. Não é o que é oportuno, né! Então eu acho que o trabalho é feito disso: de planejar de sempre, rever e de redirecionar o planejamento.*
> *No contexto organizacional é mais complicado, é, porque, assim, nós somos funcionários, né! Então, por exemplo, às vezes, onde o ideal é fazer de um jeito e a diretoria, às vezes, quer outra. Aí, por conta disso, tem de tentar conciliar com o que a diretoria quer. Às vezes, (a diretoria) almeja ou quer fazer um planejamento que não está condizente com aquela realidade que nós visualizamos. Então, por isso é que eu falo que a gente, o Serviço Social, principalmente, o técnico (o profissional), tem que estar se posicionando. Pelo menos para dizer, olha, a visualização da demanda é essa, porque pode não acontecer do jeito que eles querem, e muitas das vezes acontece isso. Faz o que acha legal, bonito, mas não é o que a demanda precisa, não é o que o usuário precisa. O que acontece, é, que interfere muito nessa questão, é a gestão da diretoria, né! Então, a diretoria, ela determina, e eu acho que é legal fazer algumas coisas para demonstrar que vai dar errado na ponta, porque não é a demanda das famílias. E aí, enfim, a gente tem que ficar ali naquele meio de campo, tentar esclarecer sobre a finalidade do trabalho. (Rosa).*

No contexto organizacional, a participante identifica a interferência da gestão institucional no planejamento e direcionamento das funções gerenciais no espaço socioinstitucional. Ressalta que, *"às vezes"*, os objetivos e o planejamento que a *"diretoria" estabelece* não condizem com a realidade que as/os profissionais identificam no atendimento das demandas e na escuta dos usuários. No entanto, mesmo na condição de profissional assalariado/a, que não lhe confere autonomia para direcionar o processo de gestão institucional, evidencia que há uma influência do trabalho profissional no processo de gestão da instituição, através da mediação de interesses divergentes: *"a gente tem que ficar ali naquele meio de campo, tentar*

esclarecer sobre a finalidade do trabalho". Nessas circunstâncias, Rosa destaca a importância do posicionamento ético-político da/o assistente social na defesa dos interesses da população atendida.

Melissa identifica a função gerencial de planejamento e as subfunções de gestão: supervisão, monitoramento e avaliação (controle). As funções gerenciais estão relacionadas ao atendimento das requisições profissionais, ou seja, às competências e atribuições desenvolvidas no âmbito da função de direção, enquanto coordenadora das parcerias com a Política de Assistência Social. A profissional indica somente as funções que entende estarem relacionadas às atividades profissionais que atualmente desenvolve no processo administrativo institucional.

No bloco de análise da categoria *gestão no trabalho profissional*, a participante, ao relatar sua experiência como coordenadora do Centro Dia para Pessoas com Deficiência, indicou a presença das quatro funções gerenciais básicas. Fato que demonstra que esta profissional tem conhecimento sobre as funções de gestão do processo administrativo, entretanto, não as compreende como unidades indissociáveis, em permanente inter-relação e presentes em qualquer processo de gestão.

> *Então, são essas situações, essas atividades de planejamento, de supervisão, de monitoramento, de avaliação e de revisão de processos. É mais isso, acho que, basicamente, na Organização[86], ela está mais presente nesse contexto. Eu precisei me adaptar um pouco com essa dinâmica. Eu falo para minha supervisão imediata, meu chefe imediato, que estou em processo de transição, porque a gente na graduação [...] a gente não tem essa formação de gerenciamento, de gestão. Estão, a gente tem uma formação muito mais de interpretação da realidade, de intervenção direta na realidade, do atendimento a grupos. E a gente não tem uma disciplina que aborda essa questão da gestão, que cada vez mais, eu observo que ela é exigida do Serviço Social. A gente tem ocupado cargos de coordenação de equipamentos sociais, cargos de direção e, muitas vezes, o assistente social teria tudo para poder assumir e, muitas vezes, porque ele (a/o profissional se sente inseguro e não assume. Porque, realmente, uma coisa é a gente, uma formação direta para o trabalho e a formação para gestão no trabalho. Tem alguns requisitos que a gente vai descobrindo no processo, né! Eu ainda estou nesse processo de formação, pensando numa linha de gestão, porque a gente carrega muitas questões da atuação.*
> *No contexto organizacional, eu não vejo diferença, porque, por se tratar de uma OSC da sociedade civil, o processo de gestão é o mesmo do setor público. Porque a gente precisa seguir basicamente o Marco Regulatório do Terceiro Setor, a Lei 13019/2014, todos os princípios da Constituição (Federal) e do direito administrativo. É que isso também é do Tribunal de Contas, né! Tem todas as orientações relacionadas ao Tribunal de Contas, na prestação de contas. Então eu vejo que não há diferença que existe, mas sim uma especificidade, é uma organização privada sem fins lucrativos, mas*

[86] Nome fictício atribuído pela pesquisadora para preservar a identidade da participante da pesquisa.

> *que tem que seguir e segue toda a normativa do direito administrativo público. O setor público, o governo que está no momento, segue também, então essa diferença não há. Existe essa especificidade, e é claro que é aquilo que a gente observa, né, que como assistente social, a gente tem esse olhar muito vinculado para apreender aquilo que a gente percebe das falhas em relação às políticas públicas para Pessoas com Deficiência. A gente observa tudo isso, da questão do baixo financiamento dos entes federados, em relação a uma política pública de atendimento às demandas da Pessoa com Deficiência. (Melissa).*

Em relação à formação de gestores, a profissional identifica uma fragilidade no processo de formação acadêmica, o que de fato ocorre. Melissa, informou no primeiro bloco de análise que no período da graduação teve a disciplina de Administração e Serviço Social, porém não a correlacionou com os conteúdos previstos para gestão. Ela demonstra compreender que gestão e administração, em termos de processo administrativo e/ou de gestão, são disciplinas distintas e que tratam de conceitos diferentes.

A participante também demonstra uma incompreensão sobre o processo de gestão institucional, pois, ao indicar as funções gerenciais no contexto organizacional, citou instrumentos de regulamentação e controle da gestão pública sobre as OSCs. Com a adoção do gerencialismo, o Estado, ao transferir o planejamento e a oferta de serviços públicos para instituições filantrópicas, precisa fazer o controle e o realiza a partir de um regime jurídico orientado pela perspectiva gerencialista. Dessa forma, as OSCs precisam responder às exigências do poder público estatal e acabam incorporando práticas administrativas gerencialistas ao processo administrativo da instituição.

Observa-se que as profissionais que atuam nessas instituições incorporam, de forma mais radical, a cultura socioinstitucional e, por esse motivo, acabam não distinguindo o processo de gestão gerencialista do Estado do processo administrativo da organização. Embora a instituição incorpore os mecanismos de controle gerencialistas, ela tem um processo administrativo interno que organiza o processo de trabalho e orienta para alcançar os objetivos, baseados na cultura organizacional.

Na perspectiva, de incorporação mais radical da cultura organizacional e de práticas administrativas empresariais, Jasmin identifica no desenvolvimento das atividades profissionais, as funções de planejamento, organização, direção, controle e avaliação. O planejamento é apresentado como instrumento para assegurar os objetivos estabelecidos, sendo utilizado como subsídio para as tomadas de decisões. Referente à função de direção, a profissional a indica por meio das atividades de

comando, tomadas de decisões e condução do trabalho socioinstitucional. Segundo Gurgel (2014, p. 89), “o comando é basicamente efetuado através das ordens emitidas, algumas vezes por escrito, outras oralmente [...] a natureza do setor, se público ou privado, também influi sobre ser ou não escrita a ordem”.

> *Então, o planejamento entra aí, todas as ações são planejadas. Pensando na minha rotina mesmo, eu tenho um feedback estruturado, que, então, o profissional, a cada três meses ou quatro meses, a gente faz um feedback individual. Então, eu entendo que isso entra no planejamento, é, planejamento e desenvolvimento profissional. O tempo todo preciso tomar decisões, e a gente, não necessariamente, na hora, consigo acessar o gerente, o diretor ou presidente para poder tomar uma decisão. Então, eu acabo confiando no planejamento que foi feito previamente. Quando é necessário, então, preciso tomar decisões, eu tomo com base nele (planejamento) e depois eu me organizo com o pessoal da gerência.*
> *Então, tem todo esse planejamento da rotina, da organização e da condução do trabalho. Como é que a gente faz com a questão da condução? Eu fico mais próximo dos profissionais que eu posso, né, para discutir caso, para tirar dúvidas, para pensar junto. Também tem espaço de discussão, então, a gente tem reuniões que a gente troca ideia, é, troca as melhores práticas e discute sobre as melhores práticas. Discute os casos complexos, os casos que foram mais difíceis. E aí, para eu controlar tudo isso, eu tenho o prontuário eletrônico, que só as/os assistentes sociais acessam. (Jasmin).*

A função organização é indicada nas atividades de organização do trabalho nos setores sob sua competência, apresentando-se na definição de responsabilidades, fluxos e protocolos de trabalho. Já a função controle é apontada como a última função gerencial, apresenta-se nos processos de avaliação, que são observados na seguinte fala: “também é espaço *de discussão, então, a gente tem reuniões que a gente troca ideia, é, troca as melhores práticas, discute sobre as melhores práticas”.* Subentende-se que avaliação do trabalho é realizada de forma coletiva, com a participação das/os profissionais sob sua direção, entretanto, o controle em si é realizado de forma individual, sendo realizado através do acompanhamento dos *“prontuários eletrônicos"*.

Jasmin não apresenta uma análise crítica sobre o processo administrativo organizacional, e termina por reproduzir um processo de gestão realizado na perspectiva técnico-instrumental, voltado para alcançar a eficiência institucional. Assim, não apreende as mediações ético-finalísticas necessárias que orientam as funções gerenciais para uma perspectiva crítico-propositiva da gestão. Essa fragilidade é observada ao identificar as funções de gestão no processo administrativo organizacional.

> *A gestão organizacional interfere diretamente, porque é uma gestão que ela é muito flexível. Então, tem a missão, tem a visão e os valores institucionais; isso não muda, né. Tem 60 anos de história, são 60 anos com os mesmos*

> *parâmetros de atuação. Mas aqui, é tudo muito dinâmico, então, à medida que a regra virou uma exceção, também para nós, ela tem que ser tratada como exceção. Então, por exemplo, hoje a gente está trabalhando na oncológica e a administração começa a administrar um Pronto Atendimento, ou um Centro de Reabilitação. E aí, o que eu entendo de Pronto Atendimento, nada. Vamos lá, vamos aprender, só que não para oncologia, né. [...] Então, assim, essa falta de planejamento mesmo, da gestão do que vai ser construído, de como vai ser, de planejar como vai ser o quadro (profissionais), quais serão as ações, interfere diretamente. Não só neles, mas nos colaboradores também, né, que estão na ponta atendendo. (Jasmin).*

Jasmin trabalha em uma organização que, apesar de ser uma fundação tradicional, o processo administrativo institucional tem como referência a perspectiva de gestão do setor privado. Essa imbricação é evidenciada quando relata a interferência da gestão organizacional no trabalho do Serviço Social. Apesar da instituição reproduzir os mesmos *"valores" e "parâmetros de atuação"* há 60 anos, a perspectiva de gestão adotada se caracteriza por ser *"flexível",* pois o cotidiano institucional é dinâmico e exige adaptações rápidas diante das mudanças. A administração flexível é uma perspectiva de gestão capitalista, que, para atender aos interesses do capital, incorpora a dinamicidade da realidade no processo administrativo. Essas características são observadas na gestão do setor privado, que busca rapidamente se adaptar às mudanças e atender às exigências do mercado.

Para Jasmin, a dinamicidade e as mudanças rápidas decorrem do fato de que a instituição assume a execução de outros serviços de saúde, além dos concentrados na área de oncologia, por meio da terceirização e privatização de serviços públicos. Diante dessas circunstâncias, *"essa falta de planejamento"* traz impacto na organização do setor, nas atividades desenvolvidas e nas condições de trabalho dos/as funcionárias/os que atuam no atendimento direto aos usuários.

Observou-se que, diferentemente das profissionais do setor público estatal, as assistentes sociais atuantes nas OSCs são fortemente influenciadas pela cultura organizacional, aspecto esse determinante na compreensão e entendimento das funções gerenciais no trabalho profissional e no contexto organizacional. Assim, cada profissional apresenta uma apreensão muito particular das funções de gestão, pois suas percepções estão intrinsecamente relacionadas às finalidades e ao direcionamento do trabalho da instituição.

Nessa direção, verificou-se que, em função da cultura organizacional e tempo de trabalho nessas instituições, as profissionais tendem a incorporar, de forma mais

radical, os objetivos institucionais, a ponto de não os distinguirem dos objetivos profissionais.

Outro aspecto observado é que este grupo de profissionais informou que não teve a disciplina de gestão na graduação, embora Jasmin e Melissa tenham tido, respectivamente, as disciplinas de Administração e Serviço Social e Gestão Social, mas não as associaram à gestão. Essa percepção indica certa fragilidade teórico-metodológica e ético-política na apropriação da dimensão técnico-operativa da gestão no trabalho profissional e no contexto organizacional. Em decorrência das fragilidades da formação profissional, na fundamentação da gestão, as profissionais acabam confundindo os objetivos das funções gerenciais no cotidiano de trabalho e no contexto organizacional.

A gestão no trabalho profissional no setor privado

As análises desta etapa têm como referência os dados apreendidos a partir da entrevista de uma profissional. Como citado, na seleção das participantes da pesquisa, embora tenham sido identificados outros dois potenciais sujeitos,apenas Acácia aceitou participar desta investigação. Sendo assim, não foi possível analisar a identificação das funções gerenciais a partir da apreensão de um grupo de assistentes sociais. Todavia, as informações apreendidas no depoimento de Acácia trouxeram aspectos importantes para a compreensão da gestão no trabalho profissional no setor privado.

Acácia também identifica as funções gerenciais no cotidiano de trabalho e no contexto organizacional, com base em sua inserção no processo administrativo institucional e nas atividades profissionais requisitadas. Um aspecto relevante, apreendido já no início do seu depoimento, foi a correlação entre a pergunta orientadora deste bloco e a questão anterior (gestão do trabalho). A profissional demonstrou compreender que as funções gerenciais fazem parte da gestão do trabalho e, portanto, são inerentes ao exercício do assistente social. Nessa direção, é importante destacar que, no primeiro bloco de análise, a profissional informou que se identificou com a disciplina de gestão e avaliou que a docente responsável desenvolveu o conteúdo programático em consonância com o trabalho da/o assistente social.

> *Bom, falando de mim e da minha ação, a gestão se apresenta, por exemplo, no controle e no direcionamento. Eu vejo que, assim, como eu te falei na outra pergunta, parece que meio que as duas vêm ao encontro, assim, uma da outra, né? Mas, por exemplo, numa função de direção, eu já tive também equipe. Então, pensando numa questão de planejamento, né, de como se deve direcionar as atividades também de uma maneira adequada, é, para essas pessoas que estão numa equipe, para fazer com que um determinado projeto possa acontecer. E, de forma que a gente também possa identificar as melhores habilidades que cada um tem e que pode contribuir para poder executar uma determinada tarefa. Então, por exemplo, eu vejo que seria parte desse direcionamento. É, e o planejamento e o controle vêm muito ao encontro do que é o objetivo geral de uma determinada atividade, e, talvez, colocar cronogramas, prazos para execução daquilo que é o objetivo mesmo. (Acácia).*

A profissional informou que identifica no cotidiano de trabalho as funções planejamento, direção (*direcionamento* e *direcionar*), organização e controle. A partir da experiência na coordenação do esforço coletivo, Acácia relata a importância do planejamento no exercício da função de direção. Nesse contexto, pontua a função organização como subsídio para "*identificar as melhores habilidades"* dos membros da equipe e para direcionar as "tarefas", de acordo com potencialidades individuais. Também identifica a relação entre as funções planejamento e controle para se alcançar *"o objetivo geral de uma determinada atividade"*, ressaltando a necessidade de formalização dessas funções através da definição de "cronogramas" e "prazos para execução" para alcançar os fins estabelecidos.

Observa-se que esta participante tem uma compreensão sobre a inter-relação das funções de gestão, bem como de a atividade administrativa se realizar a partir das quatro funções gerenciais. Demonstra compreensão sobre a distinção existente entre funções gerenciais, que cada uma possui uma especificidade, mas devem estar em permanente inter-relação para a realização do processo de gestão. A compreensão mais aprimorada das funções de gestão e do processo administrativo também é observada na apreensão das funções gerenciais no contexto organizacional.

> *Assim, no contexto organizacional, olhando para as experiências que eu tive e que eu fui percebendo, né. É, anualmente, acontece assim, tem que olhar para objetivo definido para este ano, o objetivo para dois anos, objetivo para cinco anos e, quem sabe, o objetivo para dez anos. Então, junto disso, é, sempre são traçadas as estratégias para que cada área possa executar dentro daquele plano específico e para que ele possa acontecer dentro desse prazo estipulado.*
> *Então, é no formato mais gerencial, digamos assim, é, eu percebo que a questão do planejamento talvez seja o que eu mais consigo perceber na prática. O que eu sinto que às vezes falta é o acompanhamento, né, da execução desses projetos, é, entendendo que também é preciso haver interligação entre as áreas para que o planejamento aconteça. Então, quando eu me lembro da área de recursos humanos, por exemplo, é, [...], a empresa,*

> *se ela tem um objetivo geral para um ano, ela vai precisar, por exemplo, da contratação de pessoas ou de treinamento e capacitação. Enfim, tudo isso tem que estar ligado com a parte, por exemplo, produtiva.*
> *Entendendo também os prazos dessa área, que se liga, por exemplo, com uma área de inovação, com uma área de desenvolvimento de produtos. Então, assim, essa interdependência entre as áreas, é, e esse acompanhamento, que eu vejo que às vezes é um pouco falho, para conseguir alcançar, é, um objetivo maior, né. Que ,às vezes, uma área está com mais dificuldade, não consegue executar e, aí, com isso, acaba, é, tendo uma pausa, às vezes até interrompendo uma determinada atividade ou determinado objetivo. (Acácia).*

Com relação às funções gerenciais no âmbito da organização, identifica que planejamento da organização é construído a partir de objetivos estabelecidos para serem alcançados a curto, médio e longo prazo. Nesse cenário, o planejamento é apresentado como “função que destina-se a projetar a organização para o futuro e indicar os meios necessários para sua efetivação, durante um prazo determinado” (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 210).

Com base no planejamento estabelecido, é necessária a construção de estratégias para que cada área desenvolva suas atividades em consonância com as requisições institucionais e com os prazos estabelecidos. Aponta a inter-relação das funções gerenciais do processo administrativo através das áreas (setores) que compõem a estrutura organizacional da empresa. Destaca, ainda, a necessidade de que essas áreas, dentro das suas especificidades, atuem de forma complementar e diretiva para que a organização alcance os objetivos.

No entanto, com base na sua experiência e na avaliação que faz, ela identifica fragilidades no processo de gestão da empresa. Essas fragilidades estão relacionadas ao fato de que o controle não é realizado de forma efetiva e, nesse sentido, não há um acompanhamento que apreenda a inter-relação funcional das áreas da organização, para viabilizar a concretização do planejamento. Segundo o entendimento da profissional, as áreas da organização precisam estar interligadas, de modo que as atividades e as tarefas desenvolvidas sejam realizadas em conformidade com o planejamento, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Diferentemente das profissionais dos setores público-estatal e privado sem fins lucrativos, Acácia apresenta uma compreensão mais clara e completa do processo de gestão e do processo administrativo organizacional. Ao identificar as funções gerenciais no cotidiano de trabalho e no contexto organizacional, a participante faz referência à inter-relação das funções de gestão e de como o seu desenvolvimento se materializa no processo gerencial da empresa.

A profissional se apropria da perspectiva gerencial, que é típica da organização empresarial, e essa apropriação pode ser observada na forma como se posiciona em relação aos objetivos organizacionais. Ao identificar as funções gerenciais e suas funcionalidades, faz a correlação com o alcance dos objetivos da organização. Esse aspecto ocorre porque os objetivos organizacionais são amplamente divulgados pela cultura organizacional, garantindo que todos os trabalhadores tenham acesso a eles.

O/a assistente social é contratado/a para desenvolver atribuições e competências específicas no processo de trabalho da organização privada, como qualquer outro trabalhador, e incorpora a cultura organizacional. Assim, é preciso que o/a profissional tenha clareza e faça a distinção entre os objetivos profissionais e os objetivos organizacionais. Para tanto, é necessário propriedade sobre as dimensões do trabalho profissional, a fim de se evitar a apropriação somente da dimensão técnico-operativa da gestão, na qual fundamenta-se a perspectiva de gestão técnico-instrumental da organização. A gestão técnico-instrumental alicerça-se sobre dimensões teórico-metodológicas e ético-políticas opostas aos princípios e valores expressos no Projeto Ético-Político do Serviço Social.

A apreensão do processo de gestão no trabalho profissional

Ao concluir esse bloco de análise, constatou-se que as profissionais entrevistadas apreendem as funções gerenciais no cotidiano de trabalho e no contexto organizacional. A apreensão ocorre a partir da sua inserção no processo de trabalho institucional e na função da gestão (departamento, áreas, setores etc.) em que atua no processo administrativo socioinstitucional. Assim, a apreensão das funções gerenciais e do processo administrativo está relacionada à especificidade das competências e atribuições requisitadas aos assistentes sociais nos espaços socioinstitucionais.

Nessa direção, também apreendem a *gestão no trabalho profissional* a partir da realização do trabalho coletivo, dentro do processo de trabalho e no conjunto das atividades socioinstitucionais. Fato que confirma o entendimento de que a gestão no trabalho profissional se realiza no contexto organizacional, envolvendo as competências e atribuições profissionais, as relações sociais no âmbito institucional e, portanto, abrange os sujeitos profissionais, os demais trabalhadores do processo de trabalho e os/as usuários/as dos serviços institucionais.

O planejamento é a função gerencial mais identificada pelas participantes da pesquisa. Os depoimentos retratam o planejamento como um elemento importante na organização e desenvolvimento do trabalho profissional e das atividades da organização. Entretanto, o planejamento, na maioria das vezes, é apresentado desvinculado das demais funções gerenciais, o que demonstra o desconhecimento sobre a constituição do processo administrativo. Isso significa que os profissionais não compreendem a totalidade das funções gerenciais do processo administrativo, seja na dimensão do trabalho profissional ou no contexto organizacional.

Por não compreenderem as funções gerenciais em sua totalidade, também não conseguem apreender a inter-relação permanente entre elas, nem a complementaridade em suas especificidades. Assim, não reconhecem as funções gerenciais como unidades na diversidade, dialeticamente articuladas e sempre vinculadas à dinâmica da realidade (trabalho profissional e contexto organizacional).

Nessa direção, verificou-se que as profissionais não correlacionam as funções de gestão com as competências e atribuições das assistentes sociais, definidas na Lei de Regulamentação da Profissão, no Código de Ética da/o Assistente Social (1993) e nas Diretrizes Curriculares da ABEPSS (1996). Embora identifiquem as funções gerenciais no cotidiano de trabalho, as profissionais não reconhecem a gestão como competência e atribuição profissional.

Iamamoto (2012, p. 37), no documento “Atribuições privativas do/a assistente social em questão,” publicado pelo CFESS, esclarece que:

> As atribuições são referentes às funções privativas do assistente social, isto é, suas prerrogativas exclusivas, enquanto as competências expressam capacidade para apreciar ou dar resolutividade a determinado assunto, não sendo exclusivas de uma única especialidade profissional, mas a ela em função dos sujeitos profissionais.

Ao analisar os artigos 4º e 5º da Lei 8.662/93, verifica-se que a gestão se apresenta como exigência no campo das competências, que se referem ao conjunto de atividades com as quais as/os assistentes sociais respondem às requisições profissionais nos espaços socioinstitucionais. E, sendo uma atividade importante para o atendimento de requisições profissionais, também compõem o conjunto de prerrogativas previstas nas atribuições privativas.

Historicamente, a gestão se apresenta no campo das requisições profissionais, que são atendidas por meio da realização de atribuições e competências. A atividade

administrativa, como atribuição e competência profissional, é legalmente regulamentada, constituindo-se como dever ético-político e como matéria da formação profissional das/os assistentes sociais; no entanto, não é compreendida dessa forma pelas assistentes sociais entrevistadas.

Outra questão importante é a relação entre a gestão como atribuição e competência e o Projeto Ético-Político. A gestão como atribuição e competência compõem os elementos que constituem o Projeto Ético-Político e, portanto, também constituem os elementos que fundamentam a gestão na perspectiva democrática e emancipadora. Isso porque, ao desenvolver as competências e atribuições no espaço socioinstitucional, o/a assistente social tem a possibilidade de contribuir para a efetivação do Projeto Ético-Político. Entretanto, para que essa relação se realize, o/a profissional deve compreender a gestão como atribuição e competência profissional, orientando-a a sua realização para finalidades democráticas e emancipadoras.

4.4.3 - A gestão democrática emancipadora e Projeto Ético-Político do Serviço Social

O conceito de administração*, em seu sentido geral,* apresentado por Paro (2012), fundamenta-se na compreensão da gestão como atividade teleológica e isenta dos elementos históricos-concreto, materiais e ideoculturais do capitalismo. Isenta da racionalidade e finalidade funcional-instrumental burguesa, é possível imprimir na atividade administrativa uma racionalidade e finalidade democrática e emancipadora, cujos fins ético-políticos são comprometidos com o projeto societário da classe trabalhadora. Paro (2012, p. 102) esclarece que, sendo a gestão uma atividade exclusivamente humana e inerente ao processo de trabalho, a consciência sobre os processos de gestão é fundamental, para imprimir finalidades que contribuam com a construção de uma ordem societária isenta de relações de dominação e exploração.

Para concorrer à transformação social e/ou atender aos interesses coletivos nos espaços socioinstitucionais, a atividade administrativa deve ter finalidades democráticas e emancipadoras. Nessa direção, Souza Filho e Gurgel (2016, p. 72) salientam que:

> A finalidade da gestão democrática deve transformar as condições de vida das classes subalternas, aprofundando e universalização dos direitos civis, políticos e sociais, visando contribuir com a separação da ordem do capital. Uma finalidade que aponte para intervenção imediata visando à expansão da

> emancipação política, na perspectiva de contribuir com a luta pela construção da emancipação humana.

Sob essa perspectiva, os processos de *gestão do trabalho* e a *gestão no trabalho profissional d*evem ter uma finalidade comprometida com a ampliação e a universalização de direitos. A atividade administrativa não pode convergir para o atendimento de finalidades meramente funcionais-instrumentais, vinculadas a ações e rotinas burocratizadas no espaço de trabalho. Na medida em que o/a profissional realiza *a gestão do trabalho* e a *gestão no trabalho,* orientada pela finalidade ético-política democrática e emancipadora, os resultados do trabalho profissional, dentro das possibilidades socioinstitucionais objetivas, viabilizam o acesso aos serviços ofertados, contribuindo para a ampliação e a universalização de direitos.

Referente a dimensão ético-política da gestão no Serviço Social, Souza Filho e Gurgel (2016, p. 33) esclarecem que:

> Em relação à dimensão finalística ou ético-política da razão é [...] consoante com o projeto ético-político predominante no serviço social [...], defende que a gestão/administração de organizações, serviços, programas e projetos sociais realizados por assistentes sociais (e/ou outros profissionais) deve estar orientada para a ampliação e o aprofundamento de direitos na perspectiva de construção de uma nova ordem societária fundada na liberdade e na igualdade, enquanto uma sociabilidade onde as relações sociais não sejam baseadas na exploração e/ou dominação de classe, etnia e gênero.

No Serviço Social, a perspectiva da gestão democrática e emancipadora é orientada pela finalidade ético-política materializada no Projeto Ético-Político da profissão. O processo de gestão realizado pelos/as assistentes sociais deve fundamentar-se no compromisso firmado com a classe trabalhadora, por meio dos princípios e valores ético-políticos expressos no projeto profissional. Sendo assim, as finalidades dos processos de gestão desenvolvidos pelas/os assistentes sociais precisam contribuir com a construção de uma sociedade isenta das relações de exploração e/ou dominação capitalista.

É imprescindível que a/o profissional construa mediações teórico-metodológica e ético-política capazes de fundamentarem a compreensão e realização da atividade administrativa, depurada da racionalidade e finalidades puramente funcionais-instrumentais. A partir da competência crítico-propositiva, as/os assistentes sociais podem apreender que a relação de processos de gestão, verdadeiramente, democráticos e emancipadores devem estar em consonância com o Projeto Ético-

Político. É o projeto profissional que imprime na atividade de gestão a dimensão ético-finalística voltada para o acesso, ampliação e universalização de direitos conquistados pela classe trabalhadora.

Na perspectiva da gestão democrática e emancipadora, o Projeto Ético-Político fundamenta a dimensão ético-finalística dos processos de *gestão do trabalho e no trabalho* profissional*.* Nesse sentido, no campo das atribuições e competências do/a assistente social, a possibilidade de efetivação do projeto da profissão nos espaços sócio-ocupacionais também perpassa a apropriação, entendimento e reconhecimento da *gestão do trabalho* e *gestão no trabalho.* Se as/os profissionais não identificam que os processos de gestão compõem as competências e atribuições profissionais, também não compreendem a relação entre a gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político.

A gestão com finalidades democráticas e emancipadoras tende a encontrar limitações nos espaços sócio-ocupacionais. Isso porque a perspectiva da gestão capitalista é predominante na sociedade e, portanto, nas organizações empregadoras da/o assistente social. Entretanto, conforme afirma Iamamoto (2009, p. 14, grifos da autora):

> Simultaneamente, o assistente social tem como base social de sustentação de sua relativa autonomia – e com ela a possibilidade de redirecionar o seu trabalho para rumos sociais distintos daqueles esperados pelos seus empregadores – o próprio caráter contraditório das relações sociais. Ou seja, nelas se encontram interesses sociais e antagônicos que se refratam no terreno institucional enquanto forças sociopolíticas em luta pela hegemonia e que podem ancorar politicamente o trabalho realizado. As necessidades e as aspirações dos segmentos subalternos, a quem o trabalho do assistente social se dirige predominantemente, podem potenciar e legitimar os rumos impressos ao mesmo, na contramão das definições “oficiais”.

A atividade administrativa faz parte do trabalho e da capacidade intelectual do ser humano, sendo assim, a/o profissional consegue apreender a gestão no âmbito da autonomia profissional. Independente se atuar nos níveis estratégicos da gestão ou nos níveis operacionais, o/a profissional constrói mediações teórico-metodológicas e ético-políticas. Essas mediações, a partir da autonomia relativa e possibilidades objetivas dos espaços socioprofissionais, realizam processos de gestão democrática e emancipadora. Entretanto, se a/o assistente social não compreende os processos de gestão e não entende que a atividade administrativa, com finalidades crítica-propositivas, contribui para a efetivação do Projeto Ético-Político, poderá reproduzir uma gestão funcional-instrumental na perspectiva capitalista.

A gestão democrática e emancipadora é inerente à atividade de gestão no Serviço Social e, portanto, é intrínseca às atividades profissionais. Nesse sentido, o/a assistente social é o sujeito propositivo que realiza processos de gestão, cujas finalidades devem viabilizar o acesso, ampliação e universalização dos direitos da classe trabalhadora, contribuindo com a efetivação dos princípios e valores expressos no projeto profissional.

A partir dessas considerações, o objetivo da análise e interpretação desta categoria é compreender como as participantes entendem a gestão democrática e emancipadora, e se identificam a relação dessa perspectiva da atividade administrativa com o Projeto Ético-Político do Serviço Social. Para tanto, foram realizadas duas perguntas para captar as percepções das assistentes sociais, sendo a primeira questão: como você entende a gestão numa perspectiva democrática e emancipadora? (Como você pensa a possibilidade de a gestão democrática contribuir com a emancipação política e emancipação humana na gestão democrática?). A segunda questão foi apresentada da seguinte forma: qual a relação da gestão com finalidades democráticas e emancipadoras com a efetivação do Projeto Ético-Político do Serviço Social?

Para a análise desta categoria, foram utilizados os depoimentos das participantes, que demonstraram coerência na formulação das respostas e atenderam ao contexto da pergunta. Referente à primeira questão desta categoria de análise, dois profissionais não conseguiram responder. Quanto à segunda questão, três participantes apresentaram argumentações que não tinham relação com o objeto de estudo.

Em relação à organização e estruturação dos conteúdos, no primeiro momento, são apresentadas as análises e as interpretações da categoria “*gestão democrática e emancipadora*". Na sequência, é apresentada a categoria “*gestão com finalidades democráticas e emancipadoras e efetivação do Projeto Ético-Político do Serviço Social*", e, no final do bloco, as considerações acerca das percepções apresentadas pelas participantes da pesquisa.

A gestão democrática e emancipadora no cotidiano profissional

A partir das análises constatou-se que as assistentes sociais entrevistadas não compreendem a gestão democrática e emancipadora na sua totalidade *(gestão do*

trabalho e gestão no trabalho), e, portanto, não a reconhecem como processos que podem ser realizados nos espaços sócio-ocupacionais, cujos fins busca viabilizar o acesso dos usuários aos serviços socioinstitucionais. Nas suas respostas, os profissionais não indicam a perspectiva de gestão com a finalidade de contribuir com o acesso, ampliação e universalização dos direitos da classe trabalhadora. Além disso, não identificam os elementos da gestão democrática e emancipadora que contribuem para a expansão da emancipação política e com a luta pela construção da emancipação humana.

Embora não expressem entendimento sobre a gestão democrática e emancipadora, as participantes que conseguiram responder à questão entendem a participação como elemento determinante da gestão democrática. As percepções têm como referência as atividades profissionais desenvolvidas, a função de gestão que exercem e a função em que atuam no processo administrativo da organização.

No entanto, isso não significa que o entendimento apresentado pelas profissionais sobre a participação esteja em conformidade com o conceito de participação exposto por Souza Filho e Gurgel (2016). Os autores afirmam que a participação "é o *elemento central"* da gestão democrática, pois "deve ser o elemento essencial dos recursos gerenciais a serem utilizados por um gestor que pretenda realizar uma gestão democrática" (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74). Como elemento substancial da gestão democrática e emancipadora, deve subsidiar a utilização dos recursos gerenciais como meio para "assegurar a *participação dos membros da própria organização* e, principalmente, dos *usuários/beneficiários* da organização, em seu sentido mais amplo", nos processos de gestão da gestão (Souza Filho; Gurgel, 2016, p. 74, grifos dos autores). Nessa concepção, deve mobilizar os recursos gerenciais para "*realizar ações da organização* nas esferas da direção, organização, planejamento e controle", objetivando assegurar o atendimento dos interesses das classes subalternizadas.

A gestão se qualifica como democrática se for efetivamente participativa, dessa forma, é importante demarcar qual é a perspectiva de gestão democrática e de participação que orienta as ações profissionais no cotidiano. Enquanto dimensão substancial da gestão democrática e emancipadora, a participação, em seu sentido mais amplo, não pode resumir à "participação gerencial", que se orienta por uma ideia política, iminentemente instrumental, buscando "solidarizar governantes e

governados, para aliviar e agilizar a ação governamental, compartilhar custos e decisões, para reduzir atritos entre governo e sociedade" (Nogueira, 2011, p. 144). Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 249) "a participação significa o processo de luta política por um determinado projeto social nas diferentes arenas existentes", nesse caso, a luta por um "projeto ético-político centrado na perspectiva da universalização e aprofundamento de direitos e socialização do poder como um processo de radicalização da democracia na perspectiva emancipatória".

A partir das análises, apreendeu-se que as participantes entendem a gestão democrática e participativa no cotidiano de trabalho nas seguintes perspectivas: espaços de controle social; planejamento institucional da política pública; espaços de escuta e acolhida das/dos trabalhadores; no atendimento/acompanhamento de famílias e indivíduos; nos processos administrativos da instituição; e que a gestão democrática por meio da participação, só é possível no âmbito do Estado. Quanto à questão da emancipação, apenas três profissionais a citaram em suas respostas, porém sem vinculá-la diretamente ao processo de gestão democrática e emancipadora. Elas não indicaram como a gestão, na perspectiva democrática e emancipadora, pode contribuir com a emancipação política e a emancipação humana.

As assistentes sociais que não citaram a emancipação entendem que, no cotidiano de trabalho, a gestão democrática e a participação estão relacionadas aos espaços de controle social, aos espaços de escuta e acolhida das/dos trabalhadores e ao planejamento institucional da política pública.

Rosa entende que a gestão democrática ocorre nos espaços de controle social das políticas públicas. No entanto, ressalta que o/a usuário/a não tem o conhecimento para compreender a importância da participação nas instâncias de participação e controle social das políticas públicas.

> *Acredito que é possível. A gente tem vários canais, por exemplo, em que os conselhos são paritários, o usuário tem assento e deve ter voz. Mas, no meu pensamento, por exemplo, eu participo do CMDCA[87], e aí eu vejo que é importante que o adolescente tenha voz. Mas, assim, falta esse incentivo, esse demonstrar para que que serve. É um tipo de poder que o usuário não tem conhecimento e, se a gente não consegue ter clareza, ou clarear para os usuários em si, aí fica uma coisa sem participação deles, porque não sabe, não consegue identificar a importância. (Rosa).*

[87] Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Indica a importância de as/os profissionais trabalharem no sentido pedagógico e educativo, instrumentalizando os/as usuários, para que estes participem dessas instâncias de forma consciente e propositiva. No entanto, não indica a gestão democrática e os mecanismos/estratégias de participação da população usuária na organização dos serviços ofertados pelas instituições em que trabalha. Para Rosa, a *"gestão democrática e participativa"* ocorre no contexto institucional, mas apenas nos espaços de controle e participação social na órbita do Estado. Dessa forma, não entende a *gestão democrática e emancipadora* e/ou *a gestão democrática e participativa* (controle social), como atividade inerente ao trabalho da/o assistente social.

Os espaços de participação e controle social (conferências e conselhos de direitos), são conquistas para a população usuária das políticas públicas. Entretanto, esses espaços são organizados e legitimados sob a lógica do Estado capitalista, que objetiva assegurar uma participação gerencial e instrumentalizada. No cenário atual, um dos maiores desafios é assegurar a participação e representação dos usuários nos conselhos de direitos e conferências. Os espaços de controle social e participação, institucionalizados pela estrutura burocrática do Estado, são ocupados pelo poder público e por instituições do setor privado sem fins lucrativos. Sendo reservada as/os usuárias/os dos serviços públicos uma participação figurativa e desvinculada da atuação nas decisões importantes das políticas públicas sociais. Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 288):

> Por isso, é fundamental propor o aprofundamento de mecanismos de democratização da burocracia para viabilizar maior controle social e público, como forma de propiciar transparência e possibilitar maior participação das classes subalternas na definição e acompanhamento das ações da organização.

Diante dessas configurações, entende-se que os/as assistentes sociais devem afirmar o compromisso ético-político com mecanismos e instrumentos de gestão democrática que efetivamente priorizem e fortaleçam a participação popular nos espaços institucionalizados pelo Estado. Pois, ao reproduzir uma perspectiva de gestão e participação funcional-instrumental, que não tem como fim contribuir para a emancipação política e humana, a/o profissional corrobora com a reprodução de processos de gestão voltados para a manutenção da dominação de classe.

Açucena também apresenta entendimento sobre *a gestão democrática e a participação*, com base no trabalho desenvolvido no departamento de Gestão do Trabalho do SUAS. Desse modo, a participação está relacionada à escuta das/dos trabalhadores, servidores públicos e terceirizados que atuam na operacionalização da política de assistência social. Essa compreensão fundamenta-se no conceito determinado pelas diretrizes da política pública em que atua.

> *É, eu vejo assim. Eu só acredito, enquanto assistente social, na possibilidade de uma gestão democrática e participativa. Eu acho que uma das questões que eu vejo, assim, é poder fazer com que os trabalhadores façam parte da gestão. Ou seja, do departamento que eu estou, ou seja, esse departamento, que atende os trabalhadores de diversas unidades, é importante que a gente escute esses trabalhadores, é que eles tenham possibilidade de participar efetivamente. Assim, que a gente escute as falas contestatórias e críticas, que eles façam a crítica às condições precárias que eles vivem no trabalho. Também para que eles façam reflexões importantes a respeito do processo de trabalho que eles executam, que eles são determinados a executarem, porque é uma lógica que vem também da própria política, né. [...]. Mas eu acredito que não é possível, não há possibilidade de você falar que você tem uma gestão democrática, se você não convive com as contradições, dialeticamente, com a unidade dos contrários. Que você não saiba dialogar com as diferenças, né, com as críticas. Então, eu vejo que isso é um grande desafio. Eu vejo que há um discurso muito grande de democracia e de participação, mas que isso também, efetivamente, tem uma dificuldade de se concretizar. (Açucena).*

A profissional afirma que acredita, *"enquanto assistente social, na possibilidade de uma gestão democrática e participativa",* fato que indica uma compreensão crítico-propositiva sobre a atividade administrativa. Esse entendimento, embora circunscrito pelo conceito de gestão democrática e participativa da política pública, aponta para a compreensão da perspectiva de gestão que deve prevalecer no Serviço Social.

A profissional também reflete sobre a necessidade de democratizar as relações para alcançar a participação. A gestão efetivamente democrática implica na convivência com as contradições, o debate de ideias divergentes e diálogo permanente, a fim de assegurar a participação no processo administrativo institucional. A gestão democrática e participativa exige diálogo e negociação em torno das divergências, uma vez que há necessidade de definir interesses em comum e organização de ações coletivas. A proposta de gestão democrática e participativa, no âmbito das políticas, não depende somente da intencionalidade e do agir profissional, requisita a articulação e mobilização de forças coletivas (trabalhadores da política e usuários dos serviços).

Já Amarilis, entende que a gestão democrática ocorre por meio da participação dos trabalhadores e usuários no planejamento institucional da política pública.

> *É o que eu defendo, é assim que eu tento fazer e como eu acho que deve ser: a gestão tem que ser democrática. Para mim, a gestão começa com o diagnóstico, que é uma leitura, uma compreensão, e isso se faz com a participação. Então, a gente começa, por exemplo, para se pensar um Plano Municipal, também feito todo um levantamento com as equipes para pensar um plano de ação do CRAS. Ou mesmo um grupo, uma atividade, a gente senta pra conversar, pra ver de onde está saindo essas questões, as demandas. Isso acho que é importante, iniciar essa participação assim.*
> *[...] A gestão tem que ser democrática, o que é difícil, muitas vezes, é as condições de se fazer gestão. Às vezes são poucas pessoas para fazer, e, às vezes, os prazos são muito curtos. Enfim, às vezes, as relações institucionais, as críticas e tudo mais, são vários atravessamentos, aí são coisas para além da forma como você pensa a gestão. Depende, assim, dessas condições que, muitas coisas, às vezes, vão para além do gestor. (Amarílis).*

O relato demonstra que o entendimento sobre a *gestão democrática participativa* é específico da gestão institucional da política pública em que trabalha. Dentre as diretrizes da Política Nacional de Assistência Social, consta a participação das/os trabalhadores e usuários dos serviços socioassistenciais no planejamento dessa política pública. Entretanto, essas proposições não se cumprem, em sua totalidade, em função da precarização das condições de trabalho e da ausência de planejamento (*os prazos são muito curtos)*. Como parte do entendimento da gestão centrado na figura do gestor, aponta que *"as condições de fazer gestão"* são determinadas pelas *"relações institucionais"* e *"os atravessamentos"* que se sobrepõem à sua concepção de gestão.

Na esfera das políticas públicas, a gestão democrática e participativa está sujeita aos limites institucionais. No entanto, mesmo diante das limitações institucionais, a gestão democrática e emancipadora deve ser compreendida como atividade inerente ao trabalho do/a assistente social. Enquanto fruto da teleologia humana, precisa estar presente no campo das intencionalidades e na realização dos processos de gestão no cotidiano de trabalho da/o assistente social. Como parte das competências da/o assistente social, cabe-lhe desenvolver e implementar processos de gestão do trabalho e no trabalho, garantindo que sejam orientados por finalidades democráticas e emancipadoras. Essa perspectiva de gestão é intrínseca ao trabalho profissional, e sua realização não deve ser condicionada às imposições institucionais.

As profissionais que abordaram *a emancipação* na construção das argumentações entendem que a gestão democrática e a participação estão presentes: no atendimento/acompanhamento de famílias/indivíduos; nos processos técnicos-administrativos da instituição; e só é viável no setor público estatal. As percepções de Margarida, Melissa e Acácia evidenciam que o entendimento apresentado pelas participantes é determinado pelo espaço de trabalho (setor, departamento, área) em que atuam e atividades profissionais desenvolvidas.

Margarida entende que a gestão democrática e a participação têm como objetivo a emancipação, mas acredita que, nas atividades realizadas no CREAS, essa emancipação ainda está distante. Essa percepção se deve à complexidade das situações de violência e violações de direitos que demandam o atendimento/acompanhamento do PAEFI. Nessa configuração, a participação da família se apresenta como uma ação necessária no processo de "pactuação" das ações.

> *Olha, é sempre pensando na emancipação, né! Eu acho que quando trabalhava no CRAS, era mais visível, no sentido de acesso a direitos. Já no CREAS, a gente trabalha com violações de direitos; aí, a emancipação é um pouco mais distante. A gente trabalha no sentido mesmo de proteção, de tentar entender se aquele indivíduo está em proteção ou não, se aquela família está conseguindo, de fato, proteger, seja o idoso ou a criança. Então, entendo que é mais difícil de se trabalhar nesse sentido de emancipação, porque a gente trabalha para identificar se há violação, se está em situação de desproteção e verificar o que é necessário para assegurar a proteção. Mas, a família participa desse processo, quando vamos fazer uma intervenção, a gente faz pactuações. (Margarida).*

Margarida identifica os/as usuários do CREAS como sujeitos de direitos, ao afirmar que o trabalho social realizado deve assegurar proteção às pessoas/indivíduos em situação de violência e violações de direitos. No entanto, não compreende que a gestão democrática, enquanto atividade inerente ao trabalho do/a assistente social, pode contribuir para a emancipação política e humana desses sujeitos. A finalidade da gestão democrática e do trabalho profissional deve ter como fim, por meio do acesso aos direitos, a proteção e o fortalecimento dos indivíduos e famílias. Essa concepção é ratificada nos princípios e valores do Projeto Ético-Político e, portanto, deve orientar as finalidades do trabalho do/a assistente social nos diferentes espaços socioinstitucionais.

Melissa entende que, no cotidiano profissional, a gestão democrática, a participação e a emancipação política decorrem do trabalho técnico-administrativo que ela desenvolve no processo gerencial da instituição.

> *É à medida que você porta tudo aquilo que você consegue extrair dessa atividade de gestão e você coloca à disposição tanto das pessoas que estão envolvidas, no caso, os trabalhadores, quanto dos atendidos, é, dos usuários do serviço. É isso, eu não faço de forma direta, eu faço mais no sentido de refletir com as equipes sobre essa perspectiva. Da gente sempre trazer para participar dos processos, principalmente, do planejamento, da avaliação e de devolução da avaliação para as pessoas envolvidas. (Melissa).*
> *Agora, a emancipação, dentro desse processo de gestão, é um processo que vai sendo construído, né, principalmente em relação à questão da emancipação política. É, em razão das pessoas poderem entender, as pessoas receberem o resultado do processo de gestão. Porque, muitas vezes, se a gente não toma cuidado, quem está na base produz elementos, e quem está na gestão também produz. Trabalham no sentido de relatório de atividades, planos de trabalho e tudo mais, mas não tem retorno. (Melissa).*

A profissional não atua na execução direta dos serviços institucionais e não desenvolve uma função gerencial de direção. Entretanto, coordena um processo de gestão técnico-administrativo, cuja finalidade é acompanhar o investimento do recurso público obtido via parceria. Assim, entende que por não participar da execução da atividade-fim da organização, a contribuição do seu trabalho para a gestão democrática ocorre a partir do incentivo à participação dos/as trabalhadores da instituição nos processos de "*planejamento, avaliação e devolução da avaliação para as pessoas envolvidas".*

Nessa perspectiva, para a profissional, a questão da emancipação, *"principalmente em relação à questão da emancipação política",* é construída na medida em que os sujeitos envolvidos na produção de informações (controle) e no planejamento das atividades tomam consciência da importância desse processo. No entanto, não há indicação de que forma a participação nesses processos corrobora para mudanças no ambiente organizacional e viabilize o acesso e/ou a ampliação dos direitos das/os usuários dos serviços institucionais. Melissa relaciona a gestão democrática participativa às etapas do processo administrativo que coordena e, consequentemente, apresenta uma compreensão restrita de gestão democrática, participação e emancipação política.

Acácia identifica a possibilidade de trabalhar *"uma gestão mais democrática dentro do cenário organizacional empresarial";* contudo, por entender que a gestão democrática participativa só pode acontecer na esfera institucional, sua realização

depende exclusivamente da iniciativa da direção da empresa. Dada essa circunstância, sua viabilidade se esbarra nos interesses da organização privada, que visa assegurar *"a eficiência do trabalho"* para que a empresa mantenha produtividade e alcance *"a lucratividade".*

> *Quando você foi falando, foi trazendo a pergunta, me vieram duas situações. É, pensando na cultura organizacional [...], penso que é possível, sim, trabalhar uma gestão mais democrática, por exemplo, dentro do cenário organizacional empresarial, que é onde eu atuo. Mas, isso demandaria, digamos, assim, em primeiro lugar, é que a alta gestão da empresa, por exemplo, também acreditasse nesse modelo. Então, talvez isso seja um gap que a gente tem, porque nem sempre a alta gestão quer realmente uma gestão mais democrática, que as pessoas participem mais. Porque o olhar da alta gestão é pautado na busca pela eficiência do trabalho, que aquele produto seja entregue, que a empresa tenha a lucratividade. (Acácia).*
> *Porém, tive a oportunidade de prestar um serviço na prefeitura de Flora Encantada[88], no Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos. Nesse trabalho, é, houve uma audiência pública sobre a questão do trabalho infantil. Eu era uma prestadora de serviço, é, terceirizada, mas eles me convidaram para participar das audiências, para conhecer e entender. Então, nessa audiência, dentro dos elementos que eles trouxeram, eu fiquei pensando um pouco nessa gestão democrática mesmo. De como, é, como seria se todos tivessem a possibilidade de se envolver mais nos processos participativos. [...] Eu sinto que é esse modelo de gestão mais participativa e de conscientização, porque eu vejo que esse modelo ajuda nesse processo de conscientização. É um passo que vamos caminhar rumo a essa emancipação que a gente espera. Porque ela (a emancipação) não acontece da noite pro dia, mas vai sendo construída. (Acácia).*

Conforme Souza Filho e Gurgel (2016, p. 299), as empresas têm como objetivo o "aumento de produtividade para expansão e apropriação privada da mais valia", dessa forma, "a gestão democrática não pode ocultar essa determinação e deve tensioná-la no sentido do atendimento dos interesses do trabalhador". Ainda, para os autores, essa contradição deve ser evidenciada e o "gestor democrático não pode encobri-lo" e "restringir suas ações nos limites da empresa". Na empresa capitalista, a gestão democrática e a participação esbarram nos limites estruturais e conjunturais. No entanto, dentro das condições objetivas, o/a assistente social deve compreender as especificidades desse setor e atuar para garantir que os processos de gestão sob sua responsabilidade tenham finalidades ético-políticas, alinhadas aos interesses da classe trabalhadora.

[88] Nome fictício atribuído pela pesquisadora para preservar a identidade da/o participante da pesquisa.

Como Acácia não identifica e nem apreende a possibilidade de realizar e implementar a gestão democrática participativa, a partir da *gestão do trabalho* profissional ou no desenvolvimento das funções gerenciais, as possibilidades concentram-se no campo das relações institucionais. Portanto, só é viável se for determinada pela direção da estrutura burocrática da empresa capitalista, pois entende que só a *"alta gestão"* tem poder de implantar processos de gestão *"mais democráticos".* Nessa lógica, entende que, no Estado, a gestão democrática, por meio das instâncias de participação, é viável e pode contribuir com a "*conscientização",* contribuindo para o processo de *"emancipação"* dos sujeitos que participam desses processos.

De forma geral, as participantes não apresentaram o referencial teórico-metodológico e a orientação ético-política que fundamentam seus respectivos entendimentos sobre gestão democrática, participação e emancipação. Assim, em relação à perspectiva adotada, observou-se que as profissionais não apresentam uma compreensão (consciência) que lhes permita aprofundar no entendimento sobre a gestão na perspectiva democrática e emancipadora.

Dada a essa limitação, as assistentes sociais não entendem a gestão democrática e emancipadora (participativa) como uma atividade inerente ao trabalho profissional. Também entendem que, no contexto organizacional, por meio dos processos de gestão presentes no trabalho profissional, podem contribuir para a criação e implementação de estratégias e mecanismos que viabilizem a participação da classe trabalhadora no processo de gestão institucional. Para, assim, contribuir *para* o acesso, *a* ampliação e *a* universalização dos direitos dos/as usuários/as dos serviços, programas e benefícios institucionais nos respectivos espaços de trabalho.

A compreensão e a consciência sobre os fins ético-políticos da atividade administrativa são indispensáveis para a construção de mediações que viabilizem a gestão democrática e emancipadora. Essa perspectiva de gestão deve compor o campo da intencionalidade teleológica do trabalho profissional, de modo que se imprima "uma finalidade que aponte para a intervenção imediata visando à expansão da emancipação política, na perspectiva de contribuir com a luta pela construção da emancipação humana" (Souza Filho; Gurgel, p. 72).

A relação entre gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político

À vista disso, torna-se fundamental identificar e compreender a relação entre a gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político. Orientado pelos princípios e valores do projeto profissional, o trabalho da/o assistente social tem como finalidade contribuir para a emancipação política e humana da classe trabalhadora, corroborando para a construção de uma sociedade justa e igualitária. O Projeto Ético-Político constitui a dimensão ético-política da atividade administrativa e, portanto, apresenta-se como a finalidade que determina a utilização racional dos recursos e o desenvolvimento das funções gerenciais pelas/os profissionais nos espaços sócio-ocupacionais.

As/os profissionais são sujeitos sociais dotados de teleologia e intencionalidade, capazes de imprimir direção ético-política coerente com o projeto da profissão, às atividades que desempenham nos diferentes espaços socioinstitucionais. A gestão faz parte do trabalho e da capacidade do ser humano, assim, se a/o profissional apreende e compreende a gestão como atividade inerente ao seu trabalho, irá desenvolver os *processos de gestão*, orientado por finalidades democráticas e emancipadoras, conforme expresso no Projeto Ético-Político.

Referente à relação entre gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político, as participantes indicam que há uma relação, porém não conseguiram construir mediações necessárias para explicar como ocorre e/ou se materializa essa relação. Margarida e Açucena, dentre as profissionais que conseguiram responder o questionamento, foram as participantes que mais avançaram nessa reflexão.

Margarida indica que a relação, entre gestão democrática e emancipadora e Projeto Ético-Político, ocorre a partir da realização das atividades profissionais em conformidade com o Código de Ética da/o Assistente Social. Para a participante, ao orientar-se pela direção expressa no Código de Ética, as atividades profissionais se voltam para a perspectiva de emancipação e, desse modo, o trabalho profissional "*colabora com a efetivação do Projeto Ético-Político".* Entretanto, não aponta como imprimir finalidades democráticas e emancipadoras na atividade de gestão no seu cotidiano de trabalho. Mesmo indicando que pensa, executa e avalia as ações profissionais, não apresenta consciência sobre a *gestão do trabalho* e a *gestão no trabalho,* concebidas (intencionalidade) e realizadas (materializadas), com a finalidade de contribuir com a ampliação e universalização dos direitos da classe trabalhadora.

> *Olha, entendo que a relação é total, porque a gente trabalha sempre pautado no Código de Ética, nessa perspectiva de emancipação do indivíduo, do acesso aos direitos fundamentais, ou seja, do acesso a direitos básicos. O trabalho é feito nessa perspectiva, para que o indivíduo e a família consigam sair dessa situação de violações de direito. O nosso trabalho é importante, porque é a partir do nosso trabalho, das nossas orientações e das nossas articulações, que a população vai acessar seus direitos. Então colabora com a efetivação do Projeto Ético-Político, sim! Sim, porque a gente vai pensando, executando e avaliando as nossas ações. Colabora, assim, dessa forma. (Margarida).*

> *[...] Vendo os onze princípios ético-políticos, compreendo o direcionamento na perspectiva, é, de uma outra ordem societária marxista, hegemonicamente. Mas, a gente convive ainda com o ecletismo, a gente convive ainda, também, com profissionais de uma formação que faz uma defesa intransigente da funcionalidade das coisas. Então, é uma disputa permanente. Vejo que o Projeto Ético-Político do Serviço Social, na Lei de Regulamentação da Profissão, nas Diretrizes Curriculares, no Código de Ética, na formação e no trabalho profissional, é uma disputa ideopolítica a todo momento. A todo momento, a gente, né, relacionando isso com a gestão democrática e participativa, porque, pra mim, democracia pressupõe a gente debater ideias, né, debater princípios, diferenças, é, de pensar, de poder se manifestar livremente o seu pensamento, a sua intelectualidade. (Açucena).*

Açucena compreende que a relação se estabelece a partir da dimensão ético-política do Serviço Social, contudo, ressalta que essa dimensão está em permanente disputa ideopolítica. A profissional concebe a relação entre gestão democrática participativa e o Projeto Ético-Político no campo teórico, que permite "*debater ideias, princípios, as diferenças, é, de pensar, de poder se manifestar livremente o seu pensamento, a sua intelectualidade".* Açucena concebe a relação somente no campo da intencionalidade, por isso, não se coloca como sujeito que pode realizar a gestão democrática no cotidiano de trabalho. Não indica a compreensão de que o/a assistente social, por meio do seu trabalho, pode realizar os *processos de gestão* e imprimir uma direção ético-política em consonância com o projeto profissional.

Nesse sentido, Amarilis indica que os fins do Projeto Ético-Político, a "*defesa da classe trabalhadora, de luta por uma sociedade mais justa, sem preconceitos e emancipatória",* devem orientar as ações do assistente social e, por esse motivo, não poderia ser diferente com a gestão democrática. Porém, afirma que "*seria a forma de fazer gestão dentro do Serviço Social",* indicando que a gestão democrática, como perspectiva da atividade administrativa, ocorreria somente na instância institucional da profissão e não como atividade inerente ao trabalho profissional.

> *Acho que se você pensa na gestão democrática, essa gestão mais participativa, ela tem tudo a ver com o Projeto Ético-Político do Serviço Social. Assim, é, [...] seria a forma de fazer gestão dentro do Serviço Social. Quando*

> *a gente pega toda a história do Serviço Social, de defesa da classe trabalhadora, de luta por uma sociedade mais justa, sem preconceitos. Assim, emancipatória, indo por esse caminho, isso tem que permear todos os nossos processos. Então, assim, qualquer das ações do assistente social seria atravessada pelo Projeto Ético-Político. [...] Eu acho que a gestão democrática é a gestão que deve ser feita dentro do Serviço Social. (Amarílis).*

A participante identifica que há uma relação entre a gestão democrática e emancipadora no Serviço Social; entretanto, não explica como ocorre essa associação no cotidiano de trabalho. Em termos teórico-práticos a profissional, não apresenta o significado e a finalidade dessa relação, bem como não se coloca como sujeito que pode realizar processos de gestão orientados por fins ético-políticos, alicerçados em princípios e valores democráticos e emancipadores. Para tanto, é necessário compreender a relação entre gestão democrática e Projeto Ético-Político como elementos teórico-práticos presentes na realização das atividades profissionais, seja nas questões decisivas e/ou operacionais do espaço socioinstitucional.

Melissa, na sua argumentação, revela que compreende que há uma relação, sendo esta "*intrínseca"*, que se realiza na convergência dos princípios e valores de "*participação"* e *"ampliação dos processos democráticos".* No entanto, observa-se que, em alguns momentos, ela apreende a gestão democrática somente na dimensão socioinstitucional, onde se manifesta as relações de poder e disputas de interesses. Nessa perspectiva, pondera que a *"gente pode pensar em processos gerenciais democráticos",* mas não direciona sua análise para a apreensão sobre processos de gestão democrática no contexto do trabalho profissional.

> *Entendo que o nosso Projeto Ético-Político prevê essa questão da participação, da ampliação dos processos democráticos. Então, uma gestão democrática, que leve em consideração a participação de todos os envolvidos no processo de gestão, está extremamente alinhado com nosso Projeto Ético-Político. Porque o próprio nome já supõe gestão democrática, que a participação e a liberdade para que as pessoas possam se colocar, né? [...] Então, não dá pra falar que a gestão democrática não tem relação com nosso Projeto, porque é intrínseco dele. Agora, é claro que a gente encontra dificuldades em relação a ter uma gestão iminentemente e completamente democrática, porque você alinhar também desejos e direções é extremamente complexo, muito grande, muito complexo, né. A gente pode pensar em processos, né, gerenciais democrático, onde as pessoas possam falar e se colocar, é, sem ter nenhum tipo de ressalva. [...]. (Melissa)*.

A gestão democrática e emancipadora é inerente ao Projeto Ético-Político do Serviço Social; portanto, a atividade administrativa, na perspectiva crítica-propositiva, está vinculada ao trabalho da/o assistente social. É importante identificar os processos de gestão desenvolvidos a partir do trabalho profissional, para contribuir com a

participação dos usuários dos serviços e/ou dos trabalhadores das organizações nos processos gerenciais institucionais, colaborando com a democratização da estrutura burocrática institucional. Não obstante, ainda que as condições para sua realização sejam limitadas, a gestão democrática e emancipadora deve manter-se no horizonte dos gestores, profissionais e atores sociais que atuam nos diferentes espaços socioinstitucionais.

Acácia também entende que "*existe uma correlação",* no entanto, ao identificar "q*ue há uma dificuldade da implantação na prática",* indica que compreende a possibilidade de implantação da gestão democrática e efetivação do Projeto Ético-Político no contexto organizacional. Por apreender essa correlação, no conjunto das relações de poder e disputa de interesses, compreende que sua viabilidade não depende somente do trabalho da/o assistente social, mas também exige a "*conscientização da população, que é a principal envolvida nesse processo",* para que ocorra sua efetivação. Essa compreensão é equivocada, pois, além de centralizar a concepção e a realização apenas no âmbito dos processos gerenciais da organização, atribui à população usuária dos serviços públicos e aos trabalhadores das empresas privadas a responsabilidade pela tomada de consciência e efetivação do projeto profissional e da gestão democrática.

> *Olha, entre a gestão democrática e o Projeto Ético-Político do Serviço social, eu vejo que existe uma correlação, sim. Mas, vejo que há uma dificuldade da implantação na prática, porque não depende só, por exemplo, do nosso esforço. Mas, para que a gestão democrática aconteça [...] vejo que isso também demanda essa conscientização da população, que é a principal envolvida nesse processo, né [...] Porque é dentro do Projeto Ético-Político que vejo a nossa visão, ela é voltada para atender a classe trabalhadora. Isso é importante, e a gente, o tempo todo, fala sobre isso. Mas, se a classe trabalhadora também não vem ao nosso encontro, o quanto que a gente consegue, também, atingir realmente aquilo que é a demanda, né? A gente precisa realmente das pessoas, é isso que eu vejo. (Acácia).*

A tomada de consciência da população é importante, entretanto, dada as condições de exploração e dominação estratificadas pela sociabilidade capitalista, é preciso implementar estratégias e mecanismos que favoreçam o fortalecimento da classe trabalhadora. Nessa perspectiva, a gestão democrática e participativa, orientada pelas finalidades expressas no projeto profissional, pode contribuir com a expansão da emancipação política das classes subalternizadas. Ao pautar-se numa perspectiva cuja finalidade tenha como finalidade sejam objetivos coletivos e universais, entende-se que a gestão deve firmar tanto no campo da produção quanto

no da reprodução social, possibilidades (subsídios, mecanismos e estratégias) de intervenções em benefício da classe trabalhadora. Seja em organizações da sociedade civil, do Estado ou empresariais, é preciso desenvolver processos de gestão que venham a contribuir para o processo de democratização e, consequentemente, com a luta pela emancipação das classes subalternizadas.

A gestão democrática e emancipadora deve ser objetivada e realizada nos espaços organizacionais, independentemente dos pressupostos organizacionais capitalistas, pois é inerente ao trabalho da/o assistente social e, portanto, ao Projeto Ético-Político do Serviço Social. Essa perspectiva da atividade administrativa compõe as competências e atribuições das/os assistentes sociais e apresenta-se como alternativa à gestão capitalista reproduzida no cotidiano do trabalho profissional. Nos espaços socioinstitucionais, onde se realizam as relações e as articulações sociais, a gestão democrática e emancipadora deve ser implementada nos processos de gestão presentes no trabalho da/o assistente social.

É importante destacar que o trabalho profissional e a gestão democrática e emancipadora têm uma dimensão educativa. O/a assistente social, como trabalhador intelectual dotado de habilidades, competências técnicas e compromisso com os princípios e valores fundamentais firmados no Projeto Ético-Político, deve realizar *processos de gestão* que contribuam para a construção e a consolidação de processos educativos, que tenham como finalidade a expansão da emancipação política e a luta pela emancipação humana. Isso porque a dimensão educativa contribui com o desenvolvimento de princípios e valores que possam, também, subsidiar o questionamento das relações sociais que sustentam a ordem vigente nos espaços socioinstitucionais. Assim, os processos de gestão democrática inerentes ao trabalho da/o assistente devem contribuir com a realização de ações educativas, que tenham como finalidade a construção de uma contra-hegemonia.

Concluindo este bloco de análise, verificou-se, no momento das entrevistas e nas análises, que as participantes apresentaram dificuldades em responder as duas últimas questões. Observou-se que, nas perguntas dois e três, nas quais a abordagem da gestão ocorreu numa perspectiva geral, sem direcionamento específico para emancipação política, emancipação humana e o Projeto Ético-Político, as profissionais apresentaram maior compreensão sobre a temática que lhes permitiam fundamentar as respostas.

Apesar de cada participante ter apresentado uma resposta diferente, com suas particularidades, todas convergem para o mesmo significado. Entendem que há uma relação entre a gestão democrática e emancipatória com o Projeto Ético-Político; no entanto, não indicam uma diretriz e/ou referencial teórico-metodológico, ético-político e técnico-operativo que fundamente essa relação. Nesse sentido, não avançam nas mediações para explicar essa relação, ou qual o significado dessa relação, tampouco como ela acontece no cotidiano de trabalho.

As profissionais entrevistadas demonstraram não apreender a perspectiva da gestão democrática como atividade inerente ao trabalho profissional. Nas respostas, não *se colocam* como sujeitos que podem realizar a gestão democrática e emancipadora, *por meio* do desenvolvimento das atribuições e competências profissionais. Nessa direção, também não compreendem a gestão democrática e emancipadora e o Projeto Ético-Político no campo da intencionalidade e capacidade teleológica, que lhes permitem imprimir direcionamento ético-político nas atividades profissionais e na atividade administrativa. Dadas essas limitações, as participantes projetam e apreendem a gestão democrática e emancipadora e sua relação com o Projeto Ético-Político, numa dimensão mais complexa e vinculada ao processo administrativo institucional.

As profissionais não compreendem a gestão democrática como um importante instrumento que pode contribuir para o Serviço Social alcançar seus objetivos. Isso ocorre porque, enquanto profissão com um direcionamento político voltado para atender aos interesses da classe trabalhadora, o Serviço Social precisa atuar com o compromisso ético-político de tomar decisões racionais e coerentes com a perspectiva de emancipação das classes subalternas.

A gestão democrática e participativa, orientada para a utilização racional dos recursos, contribui para a expansão da emancipação política em benefício da emancipação humana dos usuários das políticas públicas, dos serviços das organizações sem fins lucrativos e das/dos trabalhadores da empresa capitalista. Nesse sentido, a utilização racional dos recursos (processos de gestão), requer o compromisso com a racionalidade voltada para atender fins, efetivamente, vinculados a interesses coletivos, e não com a racionalidade que tem com fins ético-políticos limitar os recursos, a participação, os instrumentais de trabalho e as estratégias políticas. A racionalidade da atividade administrativa no trabalho profissional deve ter

como finalidade favorecer a participação e/ou o acesso, ampliação e a universalização dos direitos da classe trabalhadora.

O Projeto Ético-Político e a gestão democrática e emancipadora divergem da perspectiva e das finalidades da gestão adotada pela organização. Isso porque a estrutura burocrática, na qual se alicerça as instituições públicas estatais, instituições privadas sem fins lucrativos e a empresa privada, atende à funcionalidade capitalista. Assim, o trabalho profissional e os processos de gestão inerentes às atividades profissionais se deparam com os limites institucionais e, por esse motivo, devem ser compreendidos a partir das condições objetivas dos espaços socioinstitucionais.

No entanto, diante dos desafios impostos ao trabalho profissional, é imprescindível compreender e defender a autonomia relativa da/o assistente social. É a partir da autonomia relativa e do compromisso com o trabalho profissional, orientado por fins ético-políticos expressos no projeto da profissão, que a/o assistente social desenvolve as atribuições e competências e para realizar *os processos de gestão*, fundamentados em finalidades democráticas e emancipadoras, contribuindo para a efetivação do Projeto Ético-Político da profissão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerrar um ciclo investigativo é desafiador, mesmo compreendendo que não é possível esgotar as análises e trazer afirmações definitivas acerca do objeto estudado. Permanece o sentimento de que se poderia ter avançado mais, de que a investigação deveria ter apreendido com mais afinco as manifestações do objeto de estudo e, por fim, que a análise das categorias empíricas não abrangeu a riqueza dos relatos, experiências e vivências das participantes da pesquisa. Todavia, também, compreende-se que a ciência e a busca pelo conhecimento são instigantes e provocadores, quando se consegue responder uma indagação outras se abrem, trazendo novas possibilidades de investigação, mas chega o momento em que é necessário encerrar o ciclo investigativo proposto na tese.

Antes de adentrar as considerações finais, é importante ressaltar que os resultados da pesquisa não indicam uma apreensão universal da categoria de assistentes sociais sobre a gestão no cotidiano do trabalho profissional. A amostra da pesquisa é restrita, assim como às percepções e compreensões apreendidas nas análises são expressões apresentadas por um grupo específico de assistentes sociais. Desse modo, às apreensões e percepções apresentadas sobre a *gestão do trabalh*o e *gestão no trabalho* também são restritas. Isso porque a análise de conjuntura e a fundamentação teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa da gestão no Serviço Social partem da experiência e vivência particular de cada sujeito. No entanto, os resultados da pesquisa trazem aspectos importantes para compreender a apreensão das/os assistentes sociais acerca da gestão no âmbito do Serviço Social.

Ao finalizar esta pesquisa, verificou-se que o objetivo norteador foi alcançado. A pesquisa teórica e empírica possibilitou “analisar a apreensão das assistentes sociais sobre os processos de gestão no cotidiano de trabalho profissional em organizações públicas-estatais, organizações privadas sem fins lucrativos e organizações privadas empresariais”. Assim, ao alcançar o objetivo geral, conclui-se que os resultados da pesquisa confirmaram o pressuposto da investigação. As/os assistentes sociais participantes da pesquisa demonstraram que não compreendem a gestão como atividade inerente ao trabalho da/o profissional, desse modo, não apreendem *os processos de gestão* como atividades intrínsecos ao trabalho profissional, nos diferentes espaços sócio-ocupacionais.

As análises demonstram que as profissionais entrevistadas apresentam determinado entendimento sobre a presença da gestão no trabalho profissional. Esse fato evidenciou certo grau de consciência sobre a atividade administrativa e sua relação com o trabalho profissional, a instituição empregadora e as relações no espaço socioinstitucional. No entanto, observou-se que essa apreensão se apresenta de forma fragmentada, pois não apreendem *os processos de gestão* em sua totalidade. Os *processos de gestão* são inerentes ao trabalho da/o assistente social, e se caracterizam por serem processos distintos, porém são realizados em uma relação de complementaridade no trabalho profissional. Observa-se que, por falta de subsídios teóricos, as assistentes sociais entrevistadas não distinguem as particularidades que determinam as diferenças entre *os processos de gestão, bem como* não identificam como é realizada a relação de complementaridade no cotidiano do trabalho profissional.

Outro aspecto que confirma o pressuposto é o fato de que as profissionais não identificam a gestão como atribuição e competência da/o assistente social. Embora tenham expressado percepções de que atividade administrativa se apresenta no cotidiano de trabalho, a partir da realização das atividades profissionais e no exercício das funções gerenciais, em nenhum momento identificaram a gestão como atribuição e competência previstas na Lei de Regulamentação da Profissão, no Código de Ética da/o Assistente Social de 1993 e nas Diretrizes Curriculares da ABEPSS (1996). A identificação da gestão como atribuição e competência profissional deveria ser uma constatação imediata e imperativa da apreensão da gestão no trabalho profissional, uma vez que consta nos documentos políticos-normativos do Serviço Social.

Nessa direção, também não entendem a gestão democrática e emancipadora como perspectiva da atividade inerente ao trabalho profissional. As análises demonstraram que as profissionais entrevistadas não apreendem a gestão como parte do trabalho e da capacidade do ser humano, enquanto sujeitos sociais, dotados de teleologia e intencionalidade, e que são capazes de imprimir direção ético-política na atividade administrativa, conforme com o projeto profissional. Essa constatação é evidenciada no fato de que as profissionais não se colocam como sujeitos que podem realizar a gestão democrática e emancipadora, por meio do desenvolvimento das atribuições e competências profissionais nos espaços socioinstitucionais. Observou-se que as profissionais compreendem a gestão democrática numa dimensão mais

complexa e vinculada ao processo administrativo institucional, sendo colocada como possibilidade a partir da proposição e incentivo das organizações empregadoras.

Em razão da limitação, no entendimento da gestão democrática e emancipadora, as assistentes sociais demonstraram dificuldade em explicar a relação da gestão democrática com o Projeto Ético-Político. Dessa forma, não apresentaram uma compreensão fundamentada em mediações teórico-metodológicas, técnico-operativas e ético-políticas, que viabilizasse o entendimento sobre a perspectiva democrática e emancipadora da gestão, nem sobre os valores e princípios fundamentais ratificados no projeto da profissão. Nesse sentido, não correlacionaram que atividade administrativa, na perspectiva democrática e emancipadora, deve ter como finalidade o Projeto Ético-Político. A não compreensão sobre as finalidades da gestão no Serviço Social é preocupante, pois, de forma consciente ou inconsciente, o/a assistente social acaba se apropriando e reproduzindo uma perspectiva de gestão que pode tanto convergir quanto divergir dos princípios e valores expressos no projeto profissional.

A partir dos resultados da pesquisa, concluiu-se que as assistentes sociais identificam a gestão no cotidiano de trabalho, mas o modo como compreendem a atividade administrativa tem como referência a forma como ocorre a sua inserção no processo de trabalho institucional. São as particularidades e especificidades das atividades profissionais, desenvolvidas para atender as requisições institucionais, é que determina a apreensão e compreensão sobre a perspectiva da atividade administrativa no trabalho profissional. Essa constatação se evidencia no fato de que as profissionais entrevistadas compreendem a gestão a partir da função gerencial desenvolvida e/ou área de atuação do processo administrativo. São as requisições socioinstitucionais, as particularidades da instituição (pública, privada ou filantrópica) e o direcionamento da equipe de gestão da organização que subsidiam as mediações para a apreensão e compreensão da gestão e suas finalidades no cotidiano de trabalho.

Assim, a organização exerce forte influência na compreensão e percepção da gestão no cotidiano do trabalho profissional. É compreensível que haja certa influência, uma vez que é a instituição empregadora que organiza o processo de trabalho e estabelece o processo administrativo socioinstitucional, no qual a/o assistente social participa e exerce funções gerenciais. Entretanto, esta influência não

pode qualificar-se como o referencial determinante para a apreensão e compreensão da atividade administrativa. O entendimento acerca da gestão no cotidiano do trabalho profissional deve ter como referência os fundamentos teórico-metodológico, ético-político e técnico-operativo do Serviço Social.

Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que a apropriação da gestão parte da experiência singular de cada profissional. Fato que revela que há uma lacuna no ensino da gestão no processo de formação profissional das/os assistentes sociais. Do modo como a disciplina de gestão no Serviço Social vem sendo organizada e orientada, não são proporcionadas condições para que o/a assistente social consiga identificar, compreender e se apropriar da gestão em sua totalidade. Esta pesquisa revela a necessidade de revisar os conteúdos, a organização e o direcionamento das atividades curriculares na formação profissional.

Embora o Serviço Social tenha uma formação profissional generalista, a/o assistente social não consegue vislumbrar uma formação capaz de definir um perfil profissional apto a atuar como gestor/a (gestão do trabalho e gestão no trabalho). Não menos preocupante é o fato de que as/os profissionais não conseguem estabelecer a correlação entre a atividade administrativa e o Projeto Ético-Político. Nos espaços sócio-ocupacionais, as/os assistentes sociais desenvolvem processos de gestão e participam do processo administrativo institucional, contudo, não compreendem a dimensão ético-finalística da gestão e nem os valores e princípios expressos no projeto profissional.

O ensino da gestão no Serviço Social, embora definido nas Diretrizes Curriculares, não é realizado de forma transversal e não contempla a importância da gestão para o trabalho profissional. A formação profissional, até então, é direcionada pela perspectiva de gestão e/ou administração do docente responsável pela disciplina na UFA. Desse modo, a/o assistente social conclui a graduação com uma compreensão limitada, fragmentada e, muitas vezes, funcional-instrumental sobre a gestão e suas finalidades no trabalho profissional, pois a disciplina é desenvolvida dissociada das dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa do Serviço Social.

Ainda sobre a fragilidade no ensino da gestão em Serviço Social, é preciso observar a questão do EaD. A modalidade a distância vem institucionalizando a “flexibilização dos currículos plenos”, propondo uma formação aligeirada, esvaziada e

despolitizada, isenta de compromisso com a formação profissional emancipadora. Tendenciosamente, direciona a formação do/a assistente social para um perfil tecnicista e tarefeiro, vinculando o exercício profissional a uma prática esvaziada, alienada e alienante, pautada numa perspectiva acrítica e ahistórica da realidade social. Nesse contexto, o ensino da gestão é associado às fragilidades teóricas e críticas, sendo direcionada para uma perspectiva técnica e funcional, dissociada de subsídios teórico-metodológicos, ético-político e técnico-operativos do Serviço Social, orientada pela perspectiva instrumental capitalista.

O ensino adequado da gestão no processo de graduação e pós-graduação em Serviço Social torna-se fundamental para que a/o assistente social compreenda e se aproprie da atividade administrativa na sua totalidade, ou seja, dos processos de gestão com finalidades democráticas e emancipadoras. Para tanto, a apreensão da gestão deve fundamentar-se na relação dialética entre teoria e prática, com vistas à construção de mediações teórico-práticas que subsidiem a apropriação da atividade administrativa na sua totalidade. Por isso, a importância do conhecimento sobre os fundamentos teórico-práticos da gestão e a compreensão acerca da relação dialética com as dimensões do trabalho profissional. A gestão realiza-se a partir da relação dialética entre teoria e prática, pois trata-se de uma manifestação da práxis (individual/coletiva/social) e, portanto, deve fundamentar-se na perspectiva crítica-dialética para assegurar sua apreensão em sua totalidade.

A gestão é uma dimensão muito importante do trabalho profissional, no entanto, a categoria ainda apresenta um reconhecimento fragilizado sobre a temática. À vista disso, a formação profissional precisa redimensionar o ensino da gestão no Serviço Social, tanto no âmbito da graduação como na pós-graduação. O ensino na graduação deve assegurar a reflexão crítico-propositiva da gestão, alicerçado nas dimensões teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa do Serviço Social.

Nessa direção, destaca-se a importância da formação profissional continuada, visando à qualificação e fundamentação da apreensão e compreensão da gestão no Serviço Social. As/os assistentes sociais, ao ingressarem no mercado de trabalho, se deparam com os processos de gestão das instituições, que, por sua vez, requisitam conhecimento sobre gestão. Diante dessa requisição, as/os profissionais vão procurar formação no âmbito do Serviço Social, na área da gestão de políticas públicas. Na impossibilidade ou ausência de cursos com essa temática, as/ os buscam

especializações em outras áreas do conhecimento e corre-se o risco de se apropriarem da gestão na perspectiva funcional-instrumental capitalista.

A pesquisa demonstrou que as/os profissionais buscam aperfeiçoamento profissional e, por esse motivo, é importante que as instituições de ensino fomentem cursos de especialização *lato sensu* na área de gestão, na perspectiva do Serviço Social, com qualidade e comprometidos com a formação na perspectiva crítica. Dessarte, os programas de pós-graduação em Serviço Social são fundamentais, pois podem ofertar disciplinas, além de incentivar grupos de estudos e pesquisas sobre a temática gestão, formação e trabalho profissional. O incentivo à pesquisa nessa área, destaca-se como passo necessário para que seja construído conhecimento sobre a gestão como atividade inerente ao trabalho da/o assistente social.

Ainda são poucos os estudos e as pesquisas sobre gestão e Serviço Social. A literatura é escassa e a bibliografia publicada tem como temática central a/o assistente social como gestor de espaços socioinstitucionais, responsáveis pelo direcionamento de processos administrativos institucionais, a gestão das políticas públicas e/ou o trabalho da/o assistente social na gestão das políticas públicas. Essas temáticas são importantes e contribuem para a compreensão da gestão no trabalho profissional; entretanto, é relevante avançar na perspectiva que concebe a gestão como atividade inerente ao trabalho da/o assistente social, como atribuição e competência, e sua relação com a efetivação do Projeto Ético-Político.

A profissão atua diretamente no enfrentamento das expressões da questão social, com o compromisso de contribuir no atendimento dos interesses da classe trabalhadora. No entanto, a profissão vem perdendo espaço na área da gestão, atualmente observa-se o avanço de outras profissões em áreas que, historicamente, eram ocupadas por assistentes sociais, no atendimento direto da população usuária e na gestão das políticas públicas. O não reconhecimento da gestão como atividade inerente ao trabalho do/a assistente social contribui para a fragilização da execução das atribuições e competências profissionais, e, muitas vezes, o/a assistente social termina por estabelecer uma relação de subordinação a outras profissões. Assim, profissionais de outras áreas, que se apresentam mais qualificados e seguros enquanto gestores, independente da função gerencial que desenvolvem, assumem espaços nas instituições que poderiam ser ocupados pelo Serviço Social.

A ausência de conhecimento e/ou fragilidades relacionadas à competência teórico-metodológica, compromisso ético-político e habilidade técnico-operativa no trato da gestão, limita a capacidade da/o profissional de desenvolver as funções gerenciais. O conhecimento sobre gestão precisa ser reconhecido, valorizado e fortalecido na formação profissional, com o objetivo de garantir que, efetivamente, as/os assistentes sociais consigam, no exercício da profissão, assumir espaços de gestão com competência técnica, teórica e ética.

O conhecimento e a apropriação da gestão podem contribuir para a superação do estigma de profissional subalterno, bem como para a valorização das/os profissionais nos espaços socioinstitucionais, tanto no que se refere ao reconhecimento das organizações empregadoras quanto ao dos profissionais de outras áreas, que atuam em conjunto com as/os assistentes sociais nos espaços socioinstitucionais. Para tanto, é necessário reconhecimento e o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais na área da gestão no Serviço Social.

A/o assistente social não deve ignorar os aspectos da gestão como atividade permanentemente vinculada ao trabalho, pois decorre da essência e capacidade humana de idealizar, projetar sua ideação, criar e atribuir finalidades à sua criação. A compreensão e realização dos processos de gestão democrática e emancipadora podem contribuir para que os/os usuários se reconheçam como classe trabalhadora e como sujeitos de direitos. Mas não só o direito de acesso às políticas públicas, mas também o de serem reconhecidos como sujeitos de ação, que coletivamente podem atuar em prol da articulação e mobilização por mudanças.

Contudo, é importante que a/o assistente social tenha a compreensão de que a realização dos *processos de gestão* deve ter como dimensão ético-finalística os princípios fundamentais do Projeto Ético-Político. Para que, ao realizar os p*rocessos de gestão* nos espaços sócio-ocupacionais, possa contribuir para que a classe trabalhadora acesse os serviços socioinstitucionais. A gestão no Serviço Social tem como finalidade o acesso, ampliação e universalização dos direitos da classe trabalhadora. Os *processos de gestão* desenvolvidos sob a perspectiva democrática e emancipadora devem ter como finalidade corroborar para que as classes subalternizadas desenvolvam uma consciência crítica sobre as desigualdades sociais na sociedade capitalista e, também, compreendam as possibilidades de somarem forças na luta pela construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Considerando a relevância da gestão para o trabalho da/o assistente social e a importância da formação profissional para o reconhecimento e apropriação da atividade administrativa na perspectiva crítica, entende-se que a articulação da ABEPSS é fundamental. A temática da gestão no Serviço Social requisita o fomento ao debate e incentivo ao ensino crítico-propositivo da atividade administrativa nas UFAs. É importante que a entidade de representação da categoria se atente para a questão da gestão na formação e no trabalho profissional. A atividade administrativa direcionada para finalidades democráticas e emancipadoras contribui com a efetivação do Projeto Ético-Político; para tanto, é necessário que a categoria reconheça as possibilidades propositivas da gestão.

Ao finalizar esta investigação, compreende-se que os resultados desta pesquisa podem trazer significativas contribuições para o Serviço Social. Isso porque evidenciaram que uma matéria importante para a formação e trabalho profissional precisa ser reconhecida e fortalecida pela categoria. Nesse sentido, a socialização desta pesquisa pode contribuir, não só com a comunidade acadêmica, mas também com a sociedade de forma geral, considerando que o reconhecimento e apropriação da gestão na sua totalidade podem somar positivamente nos resultados do trabalho da/o assistente social. Almeja-se que os resultados deste trabalho investigativo possam agregar conhecimento crítico-propositivo para compreensão e o reconhecimento da gestão no Serviço Social.

Ainda há muito a ser explorado e estudado para aprofundar a compreensão da gestão no Serviço Social. Este estudo abre um caminho para que outros pesquisadores contribuam para o desenvolvimento de conhecimento científico sobre a temática da *gestão como atividade inerente ao trabalho do/a assistente social.*

REFERÊNCIAS

ABESS; CEDEPSS. Diretrizes Gerais para o Curso de Serviço Social (Com base no currículo mínimo aprovado em Assembleia Extraordinária de 8 de novembro de 1996). **Cadernos ABESS,** Brasília, DF, n. 7, p. 58-76, 1997.

ABEPSS. Diretrizes Gerais para o curso de Serviço Social. **Caderno ABESS**, 7, São Paulo: Cortez, nov. 1997.

ABRAMIDES, M. B. C. 80 anos de Serviço Social no Brasil: organização política e direção social da profissão no processo de ruptura com o conservadorismo**. Serviço Social e Sociedade,** São Paulo, n. 127, p. 456-475, set./dez. 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.080. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/sdGtjJNHNJQrfKn5zZKf4Sd/?lang=pt. Acesso em: 22 jun. 2023

ABREU, M. M. **Mobilização social e práticas educativas**. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009.

ABREU, M. M. **Serviço Social e a organização da cultura:** perfis pedagógicos da prática profissional. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

ALENCAR, M. M. T. O trabalho do assistente social nas organizações privadas não lucrativas. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009b, p.449-460, 760 p.

ALMEIDA, N. L. T.; ALENCAR, M. M. T. **Serviço Social, Trabalho e Políticas Públicas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

AMARAL, A. S; CESAR, M. J. O trabalho do assistente social nas empresas capitalistas. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009b, p.411-428, 760 p.

AMARAL, A. S; CESAR, M. J. O trabalho do assistente social nas fundações empresariais. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009b, p.429-448, 760 p.

ANDRADE, R. **Serviço Social, gestão e Terceiro Setor:** dilemas nas políticas sociais. São Paulo: Saraiva, 2015.

ANTUNES, R**. Adeus trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

BARBOSA, R. N.C. Gestão: planejamento e administração. **Revista Temporalis**. Porto Alegre: ABEPSS, Gráfica Odisséia, 2004. Ano 4. N. 8, p. 51-76, jul./dez. 2004.

BARRADAS, L. F. D. **Marx e a divisão do trabalho no capitalismo**. 1. ed. São Paulo: Instituto Lukács, 2014.

BARROCO, M. L. S. **Ética e Serviço Social:** fundamentos ontológicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

BARROCO, M. L. S. **Considerações sobre a ética na pesquisa a partir do Código de Ética Profissional do Assistente Social**. Lisboa: Centro Português de Investigação em História e Trabalho Social, 2005. Disponível em: http://www.cpihts.com/PDF02/Lucia%20Barroco.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

BARROCO, M. L. S. Fundamentos éticos do Serviço Social. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009, p.165-184, 760 p.

BARROCO, M. L. S. **Fundamentos sócio-históricos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010. (Biblioteca básica de Serviço Social; v. 4).

BARROCO, M. L. S.; TERRA, S. H. Ética, história e projetos profissionais. *In:* CFESS (org.). **Código de Ética do/a Assistente Social Comentado**. São Paulo: Cortez, 2012. p. 38-52.

BAPTISTA, M. V. A ação profissional no cotidiano. *In:* MARTINELLI, M. L. *et al*. **O uno e o múltiplo nas relações entre as áreas do saber**. São Paulo: Cortez, 1995. p.110-121.

BAPTISTA, M. V. **Planejamento:** introdução à metodologia do planejamento social. 4. ed. São Paulo: Moraes, 1981.

BAPTISTA, M. V. **Planejamento Social:** intencionalidade e instrumentação. 2. ed. São Paulo: Veras, 2002; Lisboa, CPIHTS, 2000. (Série livro-texto; 1).

BENATTI, L. P. S. **Trabalho docente em tempos de mundialização do capital** - um estudo no âmbito do Serviço Social: microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II – 2012-2014. (14/06/2015). 257 p. Tese Doutorado. PUC, São Paulo. Disponível em: https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/17683?mode=full. Acesso em: 12 ago. 2021.

BENEVIDES, G. O. **Gestão e serviço social:** desafios teóricos-práticos para a formação e trabalho profissional. 2017. 260 p. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2017.

BENEVIDES, G. O; LIMA, M.J.O. Gestão e Serviço Social: desafios para a formação profissional. *In:* **Revista em Pauta.** Rio de Janeiro n. 52, v. 21, p. 151 - 165, maio/ago 2023. DOI: Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaempauta/article/view/76088. Acesso em: 17 nov. 2013.

BEHRING, E. R.; BOSCHETTI, I. **Política Social:** fundamentos e história. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009. (Biblioteca básica de Serviço Social; v. 2).

BEHRING; SALVADOR, E. **Crise do capital e fundo público:** implicações para o trabalho, os direitos sociais e política social. São Paulo: Cortez, 2019.

BEHRING, E. R. Ajuste fiscal permanente e contrarreformas no Brasil da redemocratização. *In.* BEHRING; SALVADO, E. **Crise do capital e fundo público:** implicações para o trabalho, os direitos sociais e política social. São Paulo: Cortez, 2019).

BOSCHETTI, I. S.; TEIXEIRA, E. O. O draconismo ajuste fiscal do Brasil e a expropriação de direitos da seguridade social. *In.* BEHRING; SALVADOR, E. **Crise do capital e fundo público:** implicações para o trabalho, os direitos sociais e política social**.** São Paulo: Cortez, 2019.

BRAVERMAN. H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

BRASIL. **Lei 8.662/93 de regulamentação da profissão**. Dispõe sobre a profissão de Assistente Social e dá outras providências. 10. ed. rev. e atual. Brasília, DF: CFESS, 2012.

BRASIL. **Lei 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil/ Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 15 abr. 2023.

BRASIL. **Entenda o MROSC -Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**: Lei 13.019/2014 Secretaria de Governo da Presidência da República, Laís de Figueirêdo Lopes, Bianca dos Santos e Viviane Brochardt – Brasília: Presidência da República, 2016. 130p. Disponível em: http://www.participa.br/articles/public/0039/9448/LIVRETO_MROSC_WEB.pdf. Acesso em: 09 jul. 2023.

CARDOSO, F. G. As novas diretrizes curriculares para a formação profissional do assistente social. **Revista Temporalis**. Brasília, v.1. 2, p. 7-17, jul/dez. 2000.

CARDOSO, P. F. G.; NUNES, H. H. P; RODRIGUES, T. F. Serviço social e formação permanente: possibilidades de superação de cotidianos de alienação. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 72-80, jan./abr. 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1982-02592020v23n1p72. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/1982-02592020v23n1p72. Acesso em: 11 ago. 2023.

CARVALHO, M. C.B. Para a crítica da vida cotidiana. *In:* NETTO, J. P.; CARVALHO, M. C.B. **Cotidiano:** conhecimento e crítica. 7. ed. São Paulo, Cortez, 2007.

CARTAXO, A. M. B.; SANTOS, M. T.; MANFROI, V. M. Formação continuada: implicações e possibilidades no exercício profissional do assistente social. In. **Revista Katálysis**. Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 239-253, jul./dez. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rk/a/PC7vpc6PqkJNnKZTWcbPn5n/?format=pdf&lang=pt. DOI: https://doi.org/10.1590/S1414-49802012000200010. Acesso em: 11 ago. 2023.

CESAR, M. J. O Serviço Social nas empresas frente às tecnologias da informação e comunicação. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v.25, n. 1, p. 104-113, jan./abr. 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e84365 Disponível em: https://www.scielo.br/j/rk/a/8BDjmRLfSRnGJSG3fWhsbQK/?lang=pt. Acesso em: 11 jul. 2023.

CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009, 760p.

CFESS. Esclarecimento sobre a implantação da jornada de 30 horas para Assistentes Sociais sem redução salarial — CFESS. **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, n. 105, p. 185-193, jan./mar. 201. DOI: https://doi.org/10.1590/S0101-66282011000100013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/cWs6djVSM5f3Q5pDWVQs6mq/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 ago. 2023.

CFESS. **Código de ética do/a assistente social***.* Lei 8.662/93 de regulamentação da profissão.10. ed. rev. e atual. Brasília, DF: CFESS, 2012.

CFESS. **Atribuições privativas do/a assistente social em questão**. 1. ed. ampl. Brasília: CFESS, 2012.

CFESS (org.). **Código de Ética do/a Assistente Social Comentado**. São Paulo: Cortez, 2012.

CFESS (org). **Perfil de assistentes sociais no Brasil:** formação, condições de trabalho e exercício profissional. Brasília: CFESS, 2022. E-book. 144 p. Disponível em: http://www.cfess.org.br/arquivos/2022Cfess-PerfilAssistentesSociais-Ebook.pdf. Acesso em: 27 mar. 2023.

CRESS (org). **Projeto ético político e exercício profissional em serviço social:** os princípios do código de ética articulados à atuação crítica de assistentes sociais. Rio de Janeiro: CRESS, 2013. Disponível em: https://www.cressrj.org.br/cartilhas/projeto-etico-politico-e-exercicio-profissional-em-servico-social-os-principios-do-codigo-de-etica-articulados-a-atuacao-critica-de-assistentes-sociais/. Acesso em: 22 jun. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, M. **Imediaticidade na prática do assistente social.** Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2013.

CUNHA; E.P (org.). **Marxismo e burocracia de Estado**. Campinas: Papel Social, 2017.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. 17. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, R. **Introdução à sociologia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2010.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. 2 ed. São Paulo: Grupo GEN/Editora Atlas Ltda, 2012.

DORE, R.; SOUZA, H. G. Gramsci nunca mencionou o conceito de contra-hegemônica. **Cadernos de Pesquisa**. São Luís. v. 25, n. 3, p. 243-260, v. 25, n. 3, jul./set. 2018.. DOI: https://doi.org/10.18764/2178-2229.v25n3p243-260. Disponível em: https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/9961

DURIGUETTO, M. L. A questão dos intelectuais em Gramsci. **Revista Serviço Social e Sociedade.**São Paulo, n. 118, p. 265-293, abr./jun. 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/S0101-66282014000200004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/4XHZSCstQ7SFCNnM7qZmHds/?lang=pt. Acesso em: 22 jun. 2023.

ELIAS, W. F.; OLIVEIRA, C. A. H. S. As diferentes configurações da dimensão socioeducativa do serviço social brasileiro na sua trajetória histórica profissional. In **Serviço Social e Realidade.** Franca, v.17, n. 2, p.61-83, 2008. Disponível em: https://periodicos.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/73. Acesso em: 02 jun. 2023.

ETZIONI, A. **Organizações modernas.** 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1972.

FALEIROS, V. P. O Serviço Social no cotidiano: fios e desafios. **Revista Serviço Social e Sociedade**. n. 120, p. 706-722, out./dez. 2014.DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.006 Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/XrdJnS7BXrFDxY4V3mG6yqj/?lang=pt. Acesso em: 11 nov. 2023.

FALEIROS, V. P. **Saber profissional e poder institucional.** 11 ed. São Paulo: Cortez, 2015.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K.; STEFANI, D. Razão tradicional e razão crítica: os percursos da razão no ensino e a pesquisa em administração na concepção da teoria crítica. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis. v. 18, n. 45, p. 140-154, agosto 2016.DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n45p136 Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2016v18n45p136
Acesso em: 13 set. 2022.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K.; STEFANI, D. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de administração de empresas FGV**. São Paulo, v. 51, n.5, p. 424-439, set/out. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/RVdqf5QvFkDcmKtWZcvqFFD/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 14 set. 2022.

FARIAS, F. B. **O Estado capitalista contemporâneo:** para a crítica das visões regulacionistas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões de Nossa Época; v. 73).

FAYOL. H. **Administração industrial e geral**. Tradução de Magda Bigotte De Figueiredo. Lisboa: Edições Sílabo Ld ,2018.

FREIRE, L. M. B. **O Serviço Social na reestruturação produtiva:** espaços, programas e trabalho profissional. São Paulo: Cortez, 2003.

FORTI, V.; COELHO, M. Contribuição à crítica do projeto ético-político do Serviço Social: considerações sobre os fundamentos e cotidiano institucional. *In*: FORTI, V.; GUERRA, Y. (orgs.). **Projeto Ético-Político do Serviço Social:** contribuições à crítica. Rio de Janeiro, 2015 (Coleção nova de Serviço Social).

FORTI, V.; GUERRA, Y. (orgs.). **Projeto Ético-Político do Serviço Social:** contribuições à crítica. Rio de Janeiro, 2015 (Coleção nova de Serviço Social).

FOUREZ, G. **A construção das ciências sociais:** introdução à filosofia e à ética das ciências. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução de Alexandra Figueiredo; Ana Patrícia Duarte Baltazar; Catarina Lorga da Silva e Patrícia Matos Vasco Gil. 8. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008.

GIAQUETO, A. Serviço social e a ação socioeducativa frente ao contexto sócio-histórico atual *In*: GIAQUETO, A. (org.). **A Dimensão educativa no trabalho Social.** Jundiaí: Paco Editorial, 2015.

GIAQUETO, A. (org.). **A Dimensão educativa no trabalho Social.** Jundiaí: Paco Editorial, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, T. C. Trabalho, serviço social e o papel educativo da profissão. **Revista Temporalis**. Brasília, n. 32, p. 53-72, jul/dez, 2016. DOI: https://doi.org/10.22422/2238-1856.2016v16n32p53-72. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/13926. Acesso em: 25 ago. 2023.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Edição e tradução de Carlos Nelson Coutinho; coedição, Luiz Sérgio Henriques e Marco Aurélio Nogueira. v. 2 - 2a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRAMSCI, A. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 4. a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

GRANEMANN, S. Processos de trabalho e Serviço Social. *In:* CFESS-ABEPSS-CEAD/UNB. **Reprodução social, trabalho e Serviço Social.** Módulo II. Capacitação em Serviço Social e Política Social. Brasília, CEAD, 1999, p.153-166.

GRANEMANN, S. O processo de produção e reprodução social: trabalho e sociabilidade. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009. 760 p.

GUERRA, Y. As dimensões da prática profissional e a possibilidade de reconstrução crítica das demandas contemporâneas. **Revista Libertas.** v. 2, n.2 jul/dez/2002 – v. 3, n. 1 e n. 2 jan/dez/2003, p. 9-21. Juiz de Fora: Ed: UFJF, 2003, (242p.). Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/issue/view/1255/331. Acesso em: 20 jul. 2023.

GUERRA, Y. As dimensões da prática profissional e a possibilidade de reconstrução crítica das demandas contemporâneas. **Revista Libertas**. Juiz de Fora, v. 2, jul/dez/2002 – v. 3, jan/dez/2003 – p. 20-21, 2003.
Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/issue/view/1254/330. Acesso em: 20 jul. 2023.

GUERRA, Y. A formação profissional frente aos desafios da intervenção e das atuais configurações do ensino público, privado e a distância. **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, n. 104, p. 715-736, out/dez, 2010. DOI: Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/gBbcBnHcQnzf7xWNTGBP8rw/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 02 ago. 2023.

GUERRA, Y. **A instrumentalidade do Serviço Social**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

GUERRA, Yolanda. Formação Profissional em Serviço Social: polêmicas e desafios. In. SILVA, J. F. S; SANT'ANA, R. S; LOURENÇO, A. S (org). **Sociabilidade Burguesa e Serviço Social**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2013.

GUERRA, Y. Sobre a possibilidade histórica do projeto ético-político profissional. *In*: FORTI, V.; GUERRA, Y. (orgs.). **Projeto Ético-Político do Serviço Social:** contribuições à crítica. Rio de Janeiro, 2015 (Coleção nova de Serviço Social).

GUERRA, Y. O estágio supervisionado como espaço de síntese da unidade dialética entre teoria e prática: o perfil profissional em disputa. *In:* Santos. C. M. (orgs.). **A supervisão de estágio em Serviço Social**: aprendizados, processos e desafios. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

GURGEL, C. **A gerência do pensamento:** gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez, 2003.

GURGEL, C. A Gerência do pensamento: a ideologia neoliberal na formação do gestor. *In:* **Revista Trabalho Necessário**. Vol. 3, núm. 3, pg. 24-61, 2005. Disponível em: https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/6124. DOI: https://doi.org/10.22409/tn.3i3.p6124. Acesso em: 09 set. 2022.

GURGEL, C.; RODRIGUEZ, M. R. **Administração:** elementos essenciais para a gestão das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GURGEL, C.; RODRIGUEZ, M. R. Fundamentos de Filosofia e Sociologia das organizações. *In:* GURGEL, C.; RODRIGUEZ, M. R **Administração:** elementos essenciais para a gestão das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GURGEL, C.; JUSTEN, A. Teorias organizacionais e materialismo histórico. *In:* **Organizações & Sociedade**. Universidade Federal da Bahia Salvador, Brasil, vol. 22, núm. 73, abril-junho, 2015, pg. 199-221. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638363002. Acesso: 09 set. 2022.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 19. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HEGEL. G. W. F. **Princípios da filosofia do direito**. São Paulo, Martins Fontes, 1997.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho e Leandro Konder. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016.

HILLESHEIM, J.; MACHADO, G. S. Considerações para uma ontogênese da política pelo trabalho. **Revista Katálysis.** Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 400-408, set./dez. 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-02592017v20n3p400. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/1982-02592017v20n3p400. Acesso em: 28 abr. 2022.

HIRANO, S. Política e economia como formas de dominação: o trabalho intelectual em Marx. **Tempo Social Revista de Sociologia**. USP, São Paulo, v. 13, n. 2: p. 1-20, Nov. 2001. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-20702001000200001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ts/a/b6CBBKfFV67f5j47Tk5rd6g/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 22 fev. 2022.

IAMAMOTO, M.V. O Serviço Social na cena contemporânea. *In:* **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009.

IAMAMOTO, M.V. Projeto profissional, espaços ocupacionais e trabalho do assistente social na atualidade. *In:* CFESS. **Atribuições privativas do/a assistente social em questão**. Brasília, DF: CFESS, 2012.

IAMAMOTO, M.V; CARVALHO, R. **Relações sociais e Serviço Social no Brasil:** esboço de uma interpretação histórico-metodológica. 41. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

IAMAMOTO, M.V. A formação acadêmica-profissional no Serviço Social brasileiro. **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, 120, p. 609-639, out./ dez. 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/t7jmcDg9vPQG3bhmz3WTPCs/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 11 ago. 2023.

IAMAMOTO, M.V. **O Serviço Social na contemporaneidade:** trabalho e formação profissional. 26. ed. São Paulo: Cortez, 2015a.

IAMAMOTO, M.V. **Serviço Social em tempo de capital fetiche:** capital financeiro, trabalho e questão social. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2015b.

IAMAMOTO, M.V. 80 anos do Serviço Social no Brasil: a certeza na frente, a história na mão. **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, n. 128, p. 13-38, jan./abr. 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.091. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/qJzFVXRhjD6LzNSSXWzCvdR/?format=pdf&lang=pt. Acesso: 03 ago. 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNADc**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html. Acesso em: 13 ago. 2023.

JUNIOR, R. P. F. Trabalho, teleologia e causalidade: as formas originárias da práxis social em Lukács. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 23, n. 3, p. 572-581, set./dez. 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-02592020v23n3p572. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/1982-02592020v23n3p572. Acesso: 12 abr. 2022.

KOIKE, M. M. Formação profissional em Serviço Social: exigências atuais. *In:* **Serviço Social:** direitos sociais e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, p. 15-50, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Sociologia Geral.** 8 ed. [2a Reimpr]. São Paulo: Atlas, 2022.
Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019971/. Acesso em: 30 mai. 2023.

LAZARTE, R. **Max Weber: ciência e valores**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001. (coleção Questões da Nossa Época; v. 53)

LEFEBVRE, Henri**. Lógica formal e lógica dialética**. 5 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

LEOPOLDO, S. F. **Conhecimento e razão instrumental**. Psicologia USP, São Paulo, v.8, n.1, p.11-31,1997. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pusp/a/hP8Y8DR6P6hVD7pgng6pQ4B/?lang=pt. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-65641997000100002. Acesso em: 14 set. 2022.

LESSA, S. **Mundo dos homens:** trabalho e ser social. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

LEWGOY, A. M. B. **Supervisão de estágio em Serviço Social:** desafios para a formação e o exercício profissional. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIMA, M. J. O.; COSAC, C. M. D. Serviço Social na empresa. **Katálysis**. Florianópolis, v. 8, n.2, p. 235-246, jul./dez. 2005. DOI: https://doi.org/10.1590/%25x.

Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/6116. Acesso em: 13 jul. 2023.

LIMA, M.J.O. **As empresas familiares da cidade de Franca**: um estudo sob a visão do Serviço Social. 2007. 201 p. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2007. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNSP_9382aaf2ae355177490950e1580d12a0. Acesso em: 09 jul. 2023.

LUKÀCS, G. **Ontologia do ser social:** A falsa e a verdadeira ontologia de Hegel. Trad. Carlos N. Coutinho. São Paulo: Ciências Humanas, 1972.

LUKÁCS, G. **Socialismo e democratização**. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 2008.

LUKÁCS. G. **Para uma ontologia do ser social II**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCUSE, H. **Razão e revolução**. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1978.

MARTINELLI, M. L. *et al*. **O uno e o múltiplo nas relações entre as áreas do saber**. São Paulo: Cortez, 1995. p.110-121.

MARTINELLI, M. L. O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social. *In:* MARTINELLI, M. L. (org.). **Pesquisa qualitativa:** um desafio instigante. São Paulo: Veras, 1999.

MATOS, M. C. Considerações sobre atribuições e competências profissionais de assistentes sociais na atualidade. **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo, n. 124, p. 678-698, out./dez. 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.046.Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/zKqHPXTYyTSPvMBrGZnzgjm/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 15 jul. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A**. Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
Marx, K. **O Capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

Marx, K.; ENGELS, F**. Manifesto comunista**. São Paulo: Boitempo, 1998. (Coleção Marx-Engels).

Marx, K; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007. (Coleção Marx-Engels).

Marx, K. **Crítica da filosofia do direito de Hege**l. São Paulo: Boitempo, 2010. (Coleção Marx-Engels).

Marx, K. **Crítica do programa de Gotha**. São Paulo: Boitempo, 2012. (Coleção Marx-Engels).
Marx, K. **O capital:** crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo, v. 1, 2013. (Coleção Marx-Engels).

Marx, K. **A questão judaica.** Covilhã: LusoSofia PRESS, 2013. Disponível em: http://www.lusosofia.net/textos/marx_questao_judaica.pdf. Acesso em: 24 mai. 2023.

MENEGASSO, M. E. Organizações e Serviço Social. **Katálysis**. Florianópolis, v. 5, n.2, p. 107-114, jul./dez. 2002. DOI:https://doi.org/10.1590/%25x.
Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/6033. Acesso em: 30 mai. 2023.

MÈSZÀROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2011.

MINAYO, M. C. S. O **Desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social:** crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002.

MONTAÑO, C; DURIGUETTO, M. L. **Estado, classe e movimento social.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Biblioteca básica do Serviço Social; v. 5)

MOTA, A. E. **O feitiço da ajuda:** as determinações do Serviço Social na empresa. 3. ed. São Paulo, Cortez, 1998.

MOTA, A. E. Crise contemporânea e as transformações na produção capitalista. *In*: CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009, p. 51-68, 760 p.

MOTA, A. E.; AMARAL. A. (orgs.). **Cenários, contradições e pelejas do Serviço Social brasileiro**. São Paulo: Cortez, 2016.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática.** 2. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NETTO, J. P. Transformações societárias e Serviço Social: notas para uma análise prospectiva da profissão no Brasil. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 50, p. 87-131, abr./1996, ISSN 0101-6628.

NETTO, J. P. A construção do projeto ético-político do Serviço Social frente à crise contemporânea. *In:* CFESS-ABEPSS-CEAD/UNB. **Crise contemporânea, questão**

social e Serviço Social. Módulo I. Capacitação em Serviço Social e Política Social. Brasília, CEAD, 1999, p.93-109.

NETTO, J. P. **Capitalismo monopolista e Serviço Social**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

NETTO, J. P. **Introdução ao estudo do método de Marx.** 1.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

NETTO, J. P.; CARVALHO, M. C.B. **Cotidiano:** conhecimento e crítica: 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

NETTO, J. P. Para a crítica da vida cotidiana. *In:* NETTO, J. P.; CARVALHO, M. C.B. **Cotidiano:** conhecimento e crítica. 7. ed. São Paulo, Cortez, 2007.

NETTO, J. P.; BRAZ, M. **Economia política:** uma introdução crítica. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Biblioteca básica de Serviço Social; v. 1).

NETTO. **Ditadura e Serviço Social:** uma análise do Serviço Social no Brasil pós-64. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

NOBRE, M. **A Teoria Crítica**. Editora. 1 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2004 (Coleção passo-a- passo).

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para sociedade civil:** temas éticos e políticos da gestão democrática. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ORTIS, F. G. Desafios contemporâneos para o Serviço Social: algumas considerações. **Revista Libertas.** Juiz de Fora, v.6 e 7, n. 1 e 2, p.1 - 31, jan/dez. 2006, jan/dez. 2007. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/article/view/18144. Acesso: 17 jun. 2013.

PAIVA, B. A. Reflexões sobre pesquisa e processos de formulação e gestão. *In*: **Capacitação em Serviço Social e política social:** o trabalho do assistente social e as políticas sociais. 4. Brasília: CFESS: ABEPSS: CEAD: Ed. UNB, 1999.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. 17. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. rev. e amp. São Paulo: Cortez, 2016.

PAULA, R. F. S. **Gestão pública e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS):** fundamentos para a gestão. São Paulo: Livrus Negócios Editoriais, 2013.

PONTES, Reinaldo. **Mediação e Serviço Social.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PRATES, J. C. **A pesquisa a partir do Paradigma Dialético-crítico:** do projeto à análise do dado. *In*: Diversidade e estética em Marx e Engel. Campinas: Papel Social, 2016.

RAICHELIS, R. O trabalho do assistente social na esfera estatal. *In*: CFESS/ABEPSS
(org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009a, p. 371-391, 760 p.

RAICHELIS, R. O assistente social como trabalhador assalariado: desafios frente às violações de seus direitos, **Serviço Social & Sociedade,** São Paulo, n. 107, p. 420-437, jul./ set., 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S0101-66282011000300003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/xJZpht8LVT96vSvn7cPNQMR/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 28 jun. 2023.

RAICHELIS, R.; VICENTE, D.; ALBUQUERQUE, V. (Orgs.). **A nova metamorfose do trabalho no Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 2018.

RAMOS, A.; SANTOS, F. H.C. (Orgs). **A dimensão técnico-operativa no trabalho do assistente social:** ensaios teóricos. Campinas: Papel Social, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicação. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRIGUEZ, M. V. R. Teorias e modelos de gestão. *In:* GURGEL, C.; RODRIGUEZ, M. R. **Administração:** elementos essenciais para a gestão das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, C. M. As dimensões da prática profissional do Serviço Social. **Revista Libertas.** Juiz de Fora, v. 2, n.2 jul./dez. 2002 – v. 3, n. 1 e n. 2 jan./dez. 2003, p. 23-41, 2003. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/issue/view/1255/331. Acesso em: 24 jun. 2023.

SANTOS, C. M. **Na prática a teoria é outra?:** mitos e dilemas entre teoria, prática e instrumentos técnicos do Serviço Social. 3. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2013.

SANTOS, C. M; BACKX, S; GUERRA, Y. (Orgs.). **A dimensão técnico-operativa no Serviço Social**: desafios contemporâneos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SANTOS, C. M. Do conhecimento teórico sobre a realidade social ao exercício profissional do assistente social: desafios na atualidade. *In*: SILVA, M. L. O (org.). **Serviço Social no Brasil:** história de resistências e de ruptura com o conservadorismo. São Paulo: Cortez, 2016.

SÁNCHES VÁSQUEZ, A. **A filosofia da práxis.** 2. ed. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciências Sociais – Clacso: São Paulo: Expressão Popular, Brasil, 2011.

SARMENTO, H. B. de M. Serviço Social, das tradicionais formas de regulação sociopolítica ao redimensionamento de suas funções sociais. *In*: **Capacitação em Serviço Social e política social:** o trabalho do assistente social e as políticas sociais. Módulo 4. Brasília: CFESS: ABEPSS: CEAD: Ed. UNB, 1999, p. 95-104, 270.

SCHAEFER, R. T. **Fundamentos de sociologia**. tradução: Maria Teresa Almeida Machado da Silva; revisão técnica: Fernando Coutinho Cotanda. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. (e-PUB). Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555714/. Acesso em: 29 mai. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, M. L. O (org.). **Serviço Social no Brasil:** história de resistências e de ruptura com o conservadorismo. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. A. **A gestão da seguridade social brasileira:** entre a política pública e o mercado. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, M.O. S. **O Serviço Social e o popular:** resgate teórico-metodológico do projeto profissional de ruptura. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMIONATTO, Ivete. Fundamentos históricos e teórico-metodológicos do Serviço Social. **Temporalis,** Brasília, ano IV, n. 8, p.31-42, jul.-dez. 2004.DOI: https://doi.org/10.22422/2238-1856.2016v16n32p9-19. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/temporalis/issue/archive. Acesso em: 15 jun. 2023.

SIMIONATTO, I. Classes subalternas, lutas de classe e hegemonia: uma abordagem gramsciana. **Revista Katálysis**. Florianópolis. v. 12, n. 1, p. 41-49 jan./jun. 2009. DOI: https://doi.org/10.1590/S1414-49802009000100006. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802009000100006 Acesso em: 15 jun. 2023.

SOUZA FILHO, R.O fenômeno burocrático e a universalização de direitos. **Revista Libertas**. Juiz de Fora, v.4 e 5, n. especial, p.151 - 170, jan-dez / 2004, jan-dez / 2005. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/article/download/18137/9389/75911. Acesso em: 11 abr. 2023.

SOUZA FILHO, R**. Gestão pública e democracia:** a burocracia em questão. 2. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2013.

SOUZA FILHO, R.; GURGEL. C. **Gestão democrática e Serviço Social**: princípios e propostas para a intervenção crítica. São Paulo: Cortez, 2016.

TAJAL, F. CARVALHO, W. Teoria e prática da burocracia. **Revista de Administração
Pública (RAP)**. Rio de Janeiro. p. 50-68, jan./fev. 1997. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7972/6715. Acesso em:18 mai. 2023.

TEIXEIRA, J. B; BRAZ, M. o projeto ético-político do Serviço Social. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009b, p.185-200, 760 p.

TEIXEIRA, F.; FREDERICO, C. **Marx, Weber e o marxismo weberiano**. São Paulo: Cortez, 2010.

TONET, I. **Método científico:** uma abordagem ontológica. São Paulo: Instituto Lukács: 2013.

TORRES, I. M. Atribuições privativas presentes no exercício profissional do assistente social: uma contribuição para o debate. **Revista Libertas**, Juiz de Fora, v.1, n.2, p.42 - 69, jun., 2007. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/libertas/article/view/18139. Acesso: 22 jun. 2023.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. e ed. rev. São Paulo: Editora UNESP, 2005 (Coleção Tragtenberg).

TRINDADE, R. L. P.; LINS, M. A. T. (Orgs). **Assistente** social: trabalhador/a assalariado/a: fundamentos teóricos e históricos para uma análise crítica. Maceió: EDUFAL, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências humanas:** ciências sociais. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1987.

VASCONCELOS, A. M. A. **O assistente social na luta de classes:** projeto profissional e mediações teórico-práticas. São Paulo: Cortez, 2015.

VIANA, N. Marx e a Burocracia. **Revista Plurais Virtua**l. UEG, Anápolis, v. 5, n. 2: p. 25-53, jul./dez 2015. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revistapluraisvirtual/article/view/5728. Acesso em: 05 mai. 2023.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. de Gabriel Cohn, 4 ed. 4ª reimpressão - Brasília: Editora da Universidade de Brasília, v. I, 2015.

WEBER. M. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. de Gabriel Cohn, 4 ed. 4ª reimpressão - Brasília: Editora Universidade de Brasília, v. II, 1999.

YAZBEK, M. C. O significado sócio-histórico da profissão. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009a, p. 125-139, 760 p.

YAZBEK, M. C. Fundamentos históricos e teórico-metodológicos do Serviço Social. *In:* CFESS/ABEPSS (org.). **Serviço Social:** direitos e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009b, p.143-164, 760 p.

YAZBEK, M. C. A dimensão política do trabalho do assistente social. **Revista Serviço Social e Sociedade.** São Paulo, n. 120, p. 677-693, out./dez. 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.004 Disponível em: https://www.scielo.br/j/sssoc/a/4RNYGqckdySpPrJ6cTmsBSQ/?lang=pt. Acesso em: 24 jun. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevistas com as/os assistentes sociais participantes da pesquisa

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSISTENTES SOCIAIS ATUANTES NO SETOR PÚBLICO, PRIVADO SEM FINS LUCRATIVOS E PRIVADO

1. Identificação do/a assistente social:

Nome_____Idade:_____

Gênero: _____ Identidade de gênero:_____

Orientação sexual:_____ Estado civil:_____

Cor:_____Religião:_____

2. Formação profissional:

Ano e local de graduação em Serviço Social:

( ) Especialização: Ano e local de conclusão:_____

( ) Mestrado : Área de concentração:_____

Ano e local de conclusão:_____

( ) Doutorado Área de concentração:_____

Ano e local de conclusão:_____

3. Tempo de atuação profissional:_____

4. Campo de Atuação Profissional:_____

Município:_____

Local de trabalho: Setor: ( ) Público ( ) Privado sem fins lucrativos ( ) Privado

Tempo de atuação nesse local:_____

Função que exerce: _____

Exerce ou já exerceu a docência? ( ) Sim ( ) Não

Tempo de atuação na docência: _____

5. Caracterize seu espaço de trabalho e experiência profissional:

_____

_____

_____

_____

6. Roteiro de entrevistas

1. No período de graduação a disciplina de gestão integrou a grade curricular? Qual a finalidade e importância? Qual foi a contribuição?

2. Como no seu no seu cotidiano profissional a gestão se faz presente? Como ela se apresenta? Em que momentos? Como a gestão faz parte do seu trabalho?

3. Quais as funções gerenciais (funções de gestão) que você identifica no trabalho profissional no contexto organizacional?

4. Como você entende a gestão numa perspectiva democrática (participação e emancipação)? Como você pensa a possibilidade de emancipação política na gestão democrática?

5. Qual a relação da gestão democrática e emancipadora com a efetivação do Projeto Ético-Político do Serviço Social?

ANEXOS

ANEXO 1 - Folha de rosto Plataforma Brasil - CEP/UNESP - Franca

Plataforma Brasil — MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP

FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa:
Trabalho profissional e gestão no serviço social: fundamentos teórico-práticos para compreensão da gestão no cotidiano de trabalho do assistente social

2. Número de Participantes da Pesquisa: 27

3. Área Temática:

4. Área do Conhecimento:
Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas

PESQUISADOR RESPONSÁVEL

5. Nome:
GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES

6. CPF:	7. Endereço (Rua, n.º):		
352.076.978-62	19 DE NOVEMBRO DERBY CLUBE CASA BARRETOS SAO PAULO 14787234		
8. Nacionalidade:	9. Telefone:	10. Outro Telefone:	11. Email:
BRASILEIRO	(19) 8194-5474		geisb.oliveira@gmail.com

Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.

Data: 27 / 08 / 2021

Assinatura

INSTITUIÇÃO PROPONENTE

12. Nome:	13. CNPJ:	14. Unidade/Órgão:
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO	48.031.918/0007-10	
15. Telefone:	16. Outro Telefone:	
(16) 3706-8840		

Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Responsável: Prof. Dr. Murilo Gaspardo CPF: 311.181.818-75

Cargo/Função: DIRETOR DA F.C.H.S.

Data: 30 / 08 / 2021

Prof. Dr. Murilo Gaspardo
Diretor da FCHS

PATROCINADOR PRINCIPAL

Não se aplica.

ANEXO 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Comitê de Ética em Pesquisa unesp Franca

I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

NOME DO PARTICIPANTE:_____
DATA DE NASCIMENTO: ___/___/_____. IDADE:_____
DOCUMENTO DE IDENTIDADE: TIPO:_____ Nº_____ SEXO: M ( ) F ( )
ENDEREÇO: _____
BAIRRO: _____ CIDADE: _____ ESTADO: _____
CEP: _____ FONE: _____.

Eu, _____,
declaro, para os devidos fins ter sido informado verbalmente e por escrito, de forma suficiente a respeito da pesquisa: **Trabalho profissional e gestão no serviço social: fundamentos teórico-práticos para compreensão da gestão no cotidiano de trabalho do assistente social.** O projeto de pesquisa será conduzido por **Geis de Oliveira Benevides,** do **Programa de Pós-Graduação em Serviço Social,** orientado pelo Prof (a). Dr(a) **Maria José de Oliveira Lima,** pertencente ao quadro docente da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais/UNESP/C.Franca. Estou ciente de que este material será utilizado para apresentação de Tese, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. **A presente pesquisa tem como temática central o estudo sobre a gestão do e no trabalho do assistente social e tem como objetivo compreender a apreensão dos profissionais sobre a gestão enquanto atividade inerente ao trabalho profissional, no cotidiano dos espaços sócio-profissionais.** Fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados e riscos e a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Franca, _____ de _____de 2022.

_____
Assinatura do participante

Pesquisador Responsável
Nome: Geis de Oliveira Benevides
Endereço: Rua 19 de Novembro, 145, Derby Club – Barretos/SP
Tel: (17) 98195-5474/(17) 99138-8347
E-mail: geisb.oliveira@gmail.com

_____

Orientador
Prof. ª Dr.ª Maria José de Oliveira Lima
Endereço: Av. Major Nicácio nº 2527,Ap. 52, Centro – Franca/SP Tel:(16) 98111-3341
E-mail: mj.oliveira@yahoo.com.br

ANEXO 3 – Ofício encaminhado às instituições para solicitação de autorização de pesquisa de campo

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Campus de Franca
Programa de Pós-Graduação em Serviço Social - PPGSS

Franca, 20 de outubro de 2022.

Ofício 10/2022 – PPGSS

Prezado(a) Senhor (a),

Venho, por meio deste, solicitar autorização para que a doutoranda **Geis de Oliveira Benevides**, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, da Faculdade de Ciências Humanas eSociais – Universidade Estadual Paulista - UNESP – Campus Franca, portadora do RA: SSO190098, RG 40.746.956-4, CPF 352.076.978-62, realize pesquisa de campo na instituição:_____

A pesquisa propõe uma "análise dos processos de gestão do/e no trabalho profissional dos assistentes sociais que atuam em organizações governamentais; organizações não governamentais sem fins lucrativos e organizações empresariais da Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II". A pesquisa abordará questões sobre a compreensão dos processos de gestão no trabalho do assistente social, a partir da vivência do trabalho e formação profissional. No que se refere à realização da pesquisa de campo nesta instituição, selecionamos enquanto participante (sujeito) da pesquisa, a assistente social:_____

Em anexo, encaminhamos para apreciação: o projeto de pesquisa; roteiro de entrevista a ser aplicado com os profissionais participantes da pesquisa; Termo de Consentimento Livre Esclarecido -TCLE e comprovante de submissão à Plataforma Brasil e Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UNESP – Campus Franca.

Reafirmamos a importância do desenvolvimento desta pesquisa para melhor compreensão acerca da apreensão dos processos de gestão no cotidiano de trabalho dos assistentes sociais, considerando que se trata de uma temática pouco aprofundada no âmbito do Serviço Social no Brasil.

No mais, nos colocamos à disposição para esclarecer eventuais dúvidas e aguardamos devolutiva por escrito, em papel timbrado da instituição, acerca da autorização para realização da pesquisa, se assim for concedida. Aproveitamos para agradecer a atenção que nos foi concedida.

Respeitosamente,

Profa. Dra. Maria José de Oliveira Lima
Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Serviço Social
FCHS – UNESP – Franca/SP

Ilmo(a) Senhor(a)

ANEXO 4 – Modelo de declaração para autorização de pesquisa de campo na instituição

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

Modelo de resposta de autorização para realização de pesquisa de campo

D E C L A R A Ç Ã O

Declaro, para os devidos fins, que a pesquisadora **Geis de Oliveira Benevides**, RG: 40.746.956 - 4, está autorizado (a) a realizar pesquisa na instituição, **Serviço Social São Judas Tadeu**, endereço: Av. José Bonifácio, 1598 – Jardim Roseiral, São José do Rio Preto, São Paulo, CNPJ: _____.

São José do Rio Preto, _____ de _____de _____.

_____

Nome e assinatura do responsável pela instituição

RG: _____

ANEXO 5 – Comprovante de envio do projeto de pesquisa ao CEP/UNESP – Franca

UNESP - FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS/CAMP. DE FRANCA

Plataforma Brasil

COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Trabalho profissional e gestão no serviço social: fundamentos teórico-práticos para compreensão da gestão no cotidiano de trabalho do assistente social

Pesquisador: GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES

Versão: 1

CAAE: 66110521.2.0000.5408

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

DADOS DO COMPROVANTE

Número do Comprovante: 141363/2022

Patrocionador Principal: Financiamento Próprio

Endereço: Av. Eufrasia Monteiro Petraglia, 900 bloco I sala 16
Bairro: Jd. Antonio Petraglia **CEP:** 14.409-160
UF: SP **Município:** FRANCA
Telefone: (16)3706-8723 **Fax:** (16)3706-8724 **E-mail:** comiteetica@franca.unesp.br

ANEXO 6 - Parecer Consubstanciado do CEP/UNESP – Franca

UNESP - FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS/CAMP. DE FRANCA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Trabalho profissional e gestão no serviço social: fundamentos teórico-práticos para compreensão da gestão no cotidiano de trabalho do assistente social

Pesquisador: GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 66110521.2.0000.5408

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.871.394

Apresentação do Projeto:

O projeto foi apresentado de forma clara e concisa. Todos os elementos necessários para a compreensão da pesquisa, notadamente sobre como se dará a pesquisa de campo, estão presentes.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo principal da pesquisa foi explicitado de forma clara e direta.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os potenciais riscos foram bem considerados, em consonância com o disposto na Resolução CNS 510 de abril de 2016. Também foram apresentadas formas evitá-los e/ou para diminuir seus impactos. Os benefícios também foram suficientemente conjecturados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Como toda pesquisa bem fundamentada, a presente é relevante e apresenta de forma clara como se dará o contato com os participantes da pesquisa, ao todo 27 indivíduos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos de apresentação obrigatória para este projeto foram corretamente preenchidos e inseridos, a saber: Informações Básicas do Projeto, Folha de Rosto, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, autorização das entidades onde se pretende realizar a pesquisa de campo, arquivo com o projeto original completo e que contém o questionário semiestruturado de perguntas a

Endereço: Av. Eufrasia Monteiro Petraglia, 900 bloco I sala 16
Bairro: Jd. Antonio Petraglia **CEP:** 14.409-160
UF: SP **Município:** FRANCA
Telefone: (16)3706-8723 **Fax:** (16)3706-8724 **E-mail:** comiteetica@franca.unesp.br

serem feitas aos participantes da pesquisa.

Recomendações:

Não há recomendações a serem feitas.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Conclui-se pela APROVAÇÃO do presente projeto de pesquisa. Não há pendências ou inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

O coordenador aprova "ad referendum" do colegiado o parecer do relator.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1816617.pdf	24/11/2022 22:43:48		Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_5.pdf	24/11/2022 22:43:21	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_4.pdf	24/11/2022 22:43:11	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_3.pdf	24/11/2022 22:43:01	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_2.jpeg	24/11/2022 22:42:48	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_1.pdf	24/11/2022 22:42:36	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado.pdf	30/08/2021 12:20:35	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	30/08/2021 12:19:41	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	30/08/2021 12:17:52	GEIS DE OLIVEIRA BENEVIDES	Aceito

Situação do Parecer:

UNESP - FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS/CAMP. DE FRANCA

Continuação do Parecer: 5.871.394

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

FRANCA, 01 de Fevereiro de 2023

Assinado por:
Marcos Alves de Souza
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Eufrasia Monteiro Petraglia, 900 bloco I sala 16
Bairro: Jd. Antonio Petraglia **CEP:** 14.409-160
UF: SP **Município:** FRANCA
Telefone: (16)3706-8723 **Fax:** (16)3706-8724 **E-mail:** comiteetica@franca.unesp.br