

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL**

**ASSESSORIA ÀS GERÊNCIAS NO PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

CARLA MARIA ANDREOLLA NETO

*Defendido em
29/05/02*


Prof.^a Krystyna Matys Costa
Chefe do Depto. de Serviço Social
CSE/UFSC

FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2002

CARLA MARIA ANDREOLLA NETO

ASSESSORIA ÀS GERÊNCIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Bacharel em Serviço Social, orientado pela Professora Maria Ester Menegasso.

FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2002

CARLA MARIA ANDREOLLA NETO

ASSESSORIA ÀS GERÊNCIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Bacharel em Serviço Social.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Maria Ester Menegasso, Dra.
Presidente

Darlene Lucia Fuck
Assistente Social – SESI

Agnes Regina Daboit de Araújo
Assistente Social - SESI

FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2002

“Como sou pouco e sei pouco,
faço o pouco que me cabe me
dando por inteiro”

Thiago de Mello

Dedico este trabalho aos
amores da minha vida, meu pai
e minha mãe: *Neri e Noeli*, pelo
amor, carinho e ternura que
sempre estenderam a mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que está sempre comigo, iluminando meu caminho, estendendo Sua mão e permitindo esta conquista.

Aos meus adoráveis pais, Neri e Noeli, que, mesmo distantes, estiveram presentes no meu coração, incentivando-me para nunca desanimar diante das situações. Obrigada pelo amor e exemplo de coragem e esperança.

Aos meus irmãos, Cláudia, Naza, Galega e Beto, por acreditarem na minha capacidade. Devo muito a vocês!

A minha irmã, Cris, em especial, que também está trilhando o mesmo caminho e, com certeza será uma grande profissional e muito ainda discutiremos sobre o Serviço Social. Tenho muito a agradecer-lhe pelas palavras de incentivo e apoio estendidas a mim, e também por ter suportado todo o meu “stress”!

À professora, Maria Ester Menegasso, por participar de minha formação profissional, obrigada pela atenção estendida.

Ao Serviço Social da Indústria - CAT/Grande Florianópolis, por ter oportunizado a realização do meu estágio.

Às Assistentes Sociais, Darlene e Agnes, que fizeram com que eu refletisse e entendesse o fazer profissional, contribuindo, assim, para minha formação. A vocês, minha eterna gratidão.

As minhas amigas do coração, Daiane, Andréia, Carla Letícia e Simone, quanta saudade sentirei dos momentos em que compartilhamos nossas vidas. Sucesso a nós todas!

A todos os colegas da turma 98-1; somente nós sabemos tudo o que passamos juntos, não foi fácil, mas enfim, conseguimos chegar até aqui.

A Universidade Federal de Santa Catarina, instituição pública e gratuita, que me proporcionou uma formação profissional.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	08
LISTA DE GRÁFICOS.....	09
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 O SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA	14
2.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	14
2.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A IMPLANTAÇÃO DO SESI EM SANTA CATARINA.....	17
2.3 A ATUAL DINÂMICA INSTITUCIONAL.....	19
3 A INSERÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL NO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA NO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	24
3.1 RESGATE HISTÓRICO DA INSERÇÃO.....	24
3.2 O SERVIÇO SOCIAL NO ÂMBITO DA CONSULTORIA SOCIAL.....	36
3.2.1 Serviços e Produtos de Consultoria Social.....	39
4 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	43
4.1 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	44
4.2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	47
4.3 AS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E O SERVIÇO SOCIAL.....	49
5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma experiência no Serviço Social da Indústria.....	58
5.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO UM INSTRUMENTO GERENCIAL....	58

5.2 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	61
5.2.1 A avaliação de desempenho como um processo de (re)construção.....	64
5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO...	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	88

ANEXOS

Lista de Tabelas

TABELA 1- Habilidades.....	38
TABELA 2- Fatores comportamentais.....	45
TABELA 3- Indicadores de desempenho.....	66
TABELA 4- Categorias de desempenho.....	69
TABELA 5- Quantidade de avaliações de desempenho - Farmácias.....	70
TABELA 6- Quantidade de avaliações de desempenho - Cozinhas Industriais.....	70
TABELA 7- Valores variáveis de desempenho.....	72

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 – Categoria Atendimento- Farmácia X.....	73
GRÁFICO 2 – Categoria Comprometimento- Farmácia X.....	74
GRÁFICO 3 – Categoria Capacidade para contornar situações- Farmácia X.....	75
GRÁFICO 4 – Categoria Capacidade técnica- Farmácia X.....	75
GRÁFICO 5 – Categoria Facilidade de comunicação- Farmácia X.....	76
GRÁFICO 6 – Categoria Apresentação pessoal- Farmácia X.....	77
GRÁFICO 7 – Categoria Capacidade para trabalhar em equipe- Farmácia X.....	77
GRÁFICO 8 – Categoria Atendimento- Farmácia Y.....	78
GRÁFICO 9 – Categoria Comprometimento- Farmácia Y.....	79
GRÁFICO 10 – Categoria Capacidade para contornar situações- Farmácia Y.....	80
GRÁFICO 11 – Categoria Capacidade técnica- Farmácia Y.....	80
GRÁFICO 12 – Categoria Facilidade de comunicação- Farmácia Y.....	81
GRÁFICO 13 – Categoria Apresentação pessoal- Farmácia Y.....	82
GRÁFICO 14 – Categoria Capacidade para trabalhar em equipe- Farmácia Y.....	82

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso é resultado da prática de estágio realizada no Serviço Social da Indústria-CAT/Grande Florianópolis, prática essa que possibilitou a reflexão e discussão sobre a questão da inserção do Serviço Social na área de Recursos Humanos, sobretudo no que tange à assessoria às gerências no processo de avaliação de desempenho.

Busca-se, por meio desse, descrever e resgatar a prática do assistente social no SESI, discorrendo sobre sua história no decorrer das últimas cinco décadas, focalizando o relato na experiência de assessoria na avaliação de desempenho realizada pelas gerências da instituição.

É importante destacar que, em todos os momentos da história da organização – SESI -, o assistente social procurou desenvolver sua prática de acordo com o movimento institucional, o qual era também reflexo da conjuntura social, econômica e política da época. Por isso, pode-se dizer que o profissional sempre teve sua prática como um desafio, pois, devido às transformações ocorridas no decorrer destas décadas, a expansão do mercado de trabalho para esses profissionais passou a exigir dos mesmos um aparato tanto, teórico-metodológico quanto técnico-operativo, fundamentais para o exercício de suas ações.

A importância desta reflexão encontra-se, primeiramente, em se discutir o valor do ser humano nas organizações, fomentando uma discussão a respeito dessa questão, sobretudo porque, atualmente, a demanda para o assistente social na área de Recursos Humanos vem crescendo consideravelmente, exigindo do profissional habilidades e novas competências, como a assessoria, por exemplo.

O assistente social do SESI-Centro de Atividades/Grande Florianópolis, além de atuar como Consultor Social - função que dele requer uma qualificação diferenciada, pois terá que adequar ações de acordo com a realidade de cada empresa que o solicita, ações que tragam respostas concretas e imediatas -, atua também como assessor das áreas-fim (saúde, educação e lazer), bem como das gerências das unidades operacionais (Farmácias e Cozinhas

Industriais), as quais lhe requisitam apoio desde o momento do recrutamento e seleção de novos colaboradores, integrando-os na instituição e avaliando o seu desempenho junto à mesma, além de outras questões referentes às relações de trabalho.

Esta reflexão parte do pressuposto de que, em função de todo o processo de reestruturação produtiva, muitas organizações estão em contínuo processo de transformação, de desenvolvimento, procurando adaptar-se às novas tendências. Portanto, deve preocupar-se também com os seres humanos que a integram e não apenas com a parte técnica e operacional, pois é por meio de colaboradores qualificados, treinados e motivados que se alicerça o crescimento da organização.

Preocupando-se com essa questão, as gerências utilizam-se de instrumentos que as subsidiem nas tomadas de decisões e o Serviço Social do SESI busca, por meio da assessoria, dar suporte às gerências das Farmácias e Cozinhas Industriais. Dessa forma, o processo de trabalho do assistente social na área de Recursos Humanos da instituição ocorre a partir das exigências colocadas pelas gerências, as quais necessitam da intervenção do profissional de Serviço Social, que, por intermédio da assessoria, procura alcançar as metas traçadas pelas gerências, direcionando seu foco de atuação para a obtenção da confiança do trabalhador, através da colaboração mútua.

Constatou-se, durante a experiência de estágio, que uma das maiores preocupações das gerências era a elevada rotatividade de colaboradores, ou seja, o tempo de permanência destes após sua contratação nas Farmácias e/ou Cozinhas Industriais era relativamente curto, acarretando, assim, alguns problemas para as mesmas.

Pode-se considerar que a rotatividade é prejudicial no sentido de que todo um trabalho de integração, de treinamento é estendido ao novo colaborador, que pode vir a não corresponder, não alcançando as expectativas e resultados desejados pela empresa, o que acaba refletindo num esforço em vão para todos, gerência e demais colaboradores, que também se empenham em acolher bem o novo colaborador.

Diante dessa constatação, tornava-se fundamental acompanhar o desempenho dos colaboradores, desde o momento de sua contratação, visualizando os pontos que precisavam melhorar e, exaltando os pontos fortes que os mesmos apresentavam e, a partir disso, promover ações que viessem diminuir a rotatividade e fortalecer as equipes das farmácias e cozinhas industriais. Isso porque se acredita que recuperar um bom funcionário que está apresentando rendimento insatisfatório é melhor do que recomeçar um processo de treinamento do zero.

Atuando como assessor das gerências, o assistente social procurou construir um instrumento de avaliação de desempenho que vislumbrasse essas questões e promovesse, assim, a intervenção nas necessidades diretas dos colaboradores, bem como das gerências.

Almeja-se, com este estudo, fomentar a discussão a respeito da assessoria, cuja prática constitui-se numa nova forma de atuação do assistente social dentro das organizações, atuando na área de Recursos Humanos, agregando ao seu potencial de formação uma visão e ação estratégica, utilizando-se eficazmente do seu instrumental teórico-metodológico e técnico-operativo.

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo primeiro descreve o contexto, a estrutura e a implantação do SESI - Serviço Social da Indústria em Santa Catarina, bem como a atual dinâmica institucional.

No segundo capítulo, será apresentada a inserção do assistente social na instituição, resgatando-a historicamente e realizando uma reflexão dessa inserção até os dias atuais, iniciando-se na década de 40, quando então surgiu o Serviço Social da Indústria, o qual teve grande responsabilidade pelo surgimento da primeira Faculdade de Serviço Social no Estado de Santa Catarina e também pela vinda das primeiras assistentes sociais para o Estado. Em seguida, uma breve exposição sobre o Serviço Social no âmbito da Consultoria Social, configurando-se como uma nova possibilidade de atuação.

No terceiro capítulo, discutem-se as organizações privadas, contextualizando-as historicamente e refletindo sobre a importância do ser humano nas organizações, o que torna a área de Recursos Humanos como estratégica para estas. Aí o assistente social firma e legitima seu espaço, atuando com as relações humanas, procurando proporcionar de modo efetivo a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Sobre esse tema levanta-se, em seguida, uma breve discussão, visto que muitas organizações estão percebendo que a qualidade não é apenas um diferencial de mercado, mas, sobretudo, é condição para a sua permanência neste. E, finalizando este capítulo, discorre-se sobre a inserção do Serviço Social nas organizações privadas, suas novas exigências, competências e condições de trabalho.

No último capítulo, é apresentada a experiência vivenciada na prática de estágio, trazendo a discussão sobre a assessoria do Serviço Social às gerências da instituição pesquisada, no processo de avaliação de desempenho, considerando particularmente a importância desse instrumento no processo de trabalho das gerências, o qual permite que as mesmas possam visualizar e refletir juntamente com os colaboradores, o desempenho destes, buscando soluções viáveis e efetivas para o fortalecimento e solidez de suas equipes de

trabalho. Por fim, são expostas algumas sugestões para a melhoria contínua desse processo, sendo este uma proposta de contínua reconstrução.

Ao término deste Trabalho de Conclusão de Curso, são levantadas as considerações finais, sintetizando o estudo e apresentando as referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do mesmo.

2 O SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA

2.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O Serviço Social da Indústria – SESI - surge na década de 40, fase em que o país tem, em sua conjuntura, o fim da Segunda Guerra Mundial e atravessa um momento crítico no seu desenvolvimento, em função da ditadura imposta no governo do então Presidente Getúlio Vargas.

De acordo com Joss & Pereira (1998), avanços significativos ocorrem na conjuntura sócio- econômica e política do país, com a implantação da legislação do trabalhador urbano, o apoio à industrialização, mediante projetos oficiais na área siderúrgica e petrolífera e a criação do imposto sindical, do salário mínimo e da consolidação das Leis Trabalhistas – CLT (1943). A expansão urbana foi sendo estimulada, sobretudo, com o crescimento considerável do número de indústrias. Nessa época, algumas empresas preocupavam-se com a assistência aos seus trabalhadores, que ocorria de forma descentralizada. Diante disso, o Estado passou a estimular a classe empresarial a criar um grande complexo assistencial.

Conforme as mesmas autoras, o cenário brasileiro apresentava-se fragilizado, e a questão social do operariado começava a explodir, pois, nesse período, a indústria estava se expandindo, assim como cresciam as reivindicações da classe trabalhadora.

O surgimento do Serviço Social da Indústria ocorre em meio à ideologia desenvolvimentista, num contexto de redemocratização da sociedade brasileira, recém-saída do Estado Novo. O posicionamento do empresariado em relação à questão social evolui profundamente em virtude das dificuldades oriundas do pós-guerra.

Em face da acelerada evolução dos problemas sociais, como habitação, saúde e educação, bem como o acelerado processo de industrialização, os empresários perceberam a necessidade de unir esforços de modo a atender os requisitos da ampliação da produtividade do trabalho industrial, dentro de uma política desenvolvimentista e de práticas socialmente

responsáveis. Por consequência, o empresariado passou a intervir diante das novas demandas sociais existentes, comprometendo-se com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e da sociedade.

Em 25 de junho 1946, por meio do Decreto Lei n. 9403, o Estado atribuiu à Confederação Nacional da Indústria (CNI) a incumbência de criar, dirigir e organizar o Serviço Social da Indústria (SESI), sendo uma das principais instituições privadas de prestação de serviços assistenciais aos trabalhadores da indústria, com recursos e direção do empresariado nacional. Sua finalidade era estudar, planejar e executar medidas que contribuíssem para o bem estar do trabalhador da indústria, concorrendo para a melhoria do padrão geral de vida do país, visando alcançar o ideal de solidariedade.

Essa iniciativa da classe empresarial é institucionalizada pelo Estado, a fim de que passe a organizar e gerenciar “mecanismos assistenciais unificadores das iniciativas já existentes em inúmeras empresas, num grande complexo assistencial, extrapolando sua ação das unidades de produção para o cotidiano da vida do proletariado”.(CARVALHO & IAMAMOTO, 1990, p.272). O Serviço Social da Indústria, como unidade representativa desse setor, assume, no ano de 1946, o compromisso de desenvolver ações sociais direcionadas à melhoria das condições de vida e das relações de trabalho, sendo suas atribuições:

...estudar, planejar e executar medidas de contribuição para o bem-estar do trabalhador na indústria. Estarão claramente explicitadas entre as funções da nova instituição a ser gerida por cooperação empresarial, a defesa dos salários reais do operariado - através da melhoria das condições de habitação, nutrição e higiene - "a assistência em relação aos problemas domiciliares decorrentes da dificuldade da vida", pesquisa e atividade, educação e cultura, visando a valorização do homem e os incentivos à atividade produtora. (IAMAMOTO & CARVALHO, 1990, p.274)

Anterior à instauração do SESI, a classe empresarial já discutia a sua criação. Isso porque, internacionalmente, já se manifestava a preocupação quanto aos efeitos econômicos e políticos que seriam decorrentes do pós-guerra. O debate entre as corporações, tanto industriais quanto comerciais(classes produtoras), com as instituições de política econômica do Estado acontecia tendo em vista atenuar tais efeitos futuros.

Em maio de 1945, na cidade de Teresópolis, no estado do Rio de Janeiro, acontecia a Convenção de Teresópolis, na qual reuniram-se instituições ligadas à classe produtora. Tal encontro tinha como objetivo o debate acerca da conjuntura sócio-econômica e política da época. Como resultado, foi elaborada a “Carta da Paz Social”, que indicava os dois princípios básicos do Serviço Social: a justiça social e a melhoria das condições de vida do trabalhador e

sua família. Isso culminou na criação do SESI (Serviço Social da Indústria) e do SESC (Serviço Social do Comércio). (RAMOS, 1984).

Segundo Aldo M. Azevedo apud Iamamoto & Carvalho (1990), a superexploração da força de trabalho e o crescimento dos movimentos autônomos do proletariado traduziam a conjuntura em que se implantava o SESI.

Essa realidade estava assim apresentada, segundo o autor acima citado:

favorável a um movimento coordenador das atividades assistenciais das indústrias, congregando os esforços, disciplinando e uniformizando os serviços já instalados por iniciativa privada, e distribuindo por todos não só os benefícios da assistência ao trabalhador, como também os encargos de seus custos, que anteriormente recaíam em pequeno grupo de empresas dirigidas por homens de mais largos horizontes.

Diante desse cenário, um grupo de industriais toma frente na execução de um programa de reerguimento do trabalhador brasileiro, contribuindo paralelamente para a consolidação da paz social.

Era necessário, para o funcionamento das atividades da instituição, a obrigação legal do empresariado de uma contribuição mensal equivalente a 2% da folha de pagamento do trabalhador¹, contribuição esta instituída pelo Governo Federal quando na criação do SESI. Apesar de ser uma iniciativa de diversos grupos patronais², cuja liderança foi do senador Roberto Simonsen, o Estado intervém estabelecendo que essa contribuição seria compulsória, ou seja, através de mecanismos de coleta previdenciários, ele mesmo recolheria e fiscalizaria esse encargo.

Tal encargo tinha como finalidades diretas e indiretas, segundo Joss & Pereira (1998, p.21):

- A melhoria das condições de habitação e transporte;
- A solução de problemas de alimentação e higiene;
- A solução dos problemas econômicos e defesa dos salários reais dos trabalhadores;
- A solução dos problemas domésticos decorrentes das relações de convivência;
- O desenvolvimento de conhecimentos de conceitos e normas sobre os deveres sociais e cívicos;

¹ Alíquota reduzida para 1,5% conforme a Lei S. 107/66 de 14/09/66.

² O Serviço Social da Indústria – SESI – é uma entidade de direito privado, integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, mantida por parte da contribuição das indústrias e outra do retorno pelos seus próprios negócios.

- A colaboração junto às instituições de Previdência Social a que estejam filiados os contribuintes do SESI, na prestação de assistência médico-cirúrgica, hospitalar e odontológica.

A particularidade inicial do SESI constituía-se por ser a única instituição com recursos e sob a direção do empresariado, com objetivo de prestar serviços assistenciais de educação popular e desenvolver as relações industriais, não apenas num âmbito restrito, mas tendo como objeto de intervenção uma considerável parcela da população urbana. Buscava-se, através dos programas da instituição, atingir a população operária, não somente no interior dos estabelecimentos industriais, mas ir além, prestando atendimentos ao operário na área médica, odontológica, ambulatório materno-infantil, assistência alimentar, atendimento legal e habitacional.

As propostas de trabalho do SESI assumiram diferentes prioridades, frente às necessidades locais temporais. Em determinados períodos, tais propostas voltavam-se mais para o atendimento do trabalhador e, em outros, ampliaram-se os serviços para os familiares e a comunidade, priorizando a prestação de serviços e atendimentos.

2.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A IMPLANTAÇÃO DO SESI EM SANTA CATARINA

Tendo como sede a cidade do Rio de Janeiro, o Departamento Nacional do SESI foi criado sob a coordenação da Confederação Nacional da Indústria –CNI. Coube ao Departamento Nacional implantar as Divisões Regionais nos estados que possuíam Federação da Indústria e Delegacias Regionais, que, posteriormente, passaram a denominar-se Departamentos Regionais.

De acordo com Joss & Pereira (1998), em sua estrutura geral, o SESI contava com o Departamento Nacional, que, inicialmente, era composto de divisões, subdivisões e seções e tinha como missão estabelecer as diretrizes regionais de assistência social ao trabalhador da indústria e seus dependentes.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a indústria catarinense apresentou um desenvolvimento considerável na região sul, sobretudo no setor carbonífero. Somado a esse crescimento, surgem problemas sociais acarretados pela migração de muitos trabalhadores que ali se instalavam em busca de melhores condições de trabalho.

Em face do exposto acima, faz-se necessário mencionar que, em Santa Catarina, as atividades do Serviço Social da Indústria iniciaram-se em Criciúma, no ano de 1948, com o propósito de atender às necessidades mais urgentes dos trabalhadores. Ainda no mesmo ano, devido à escassez de alimentos, instala-se, também, em Criciúma, a Unidade de Abastecimento de Alimentos, com o propósito de atender operários das minas de carvão.

Somente quatro anos mais tarde, em 1952, o SESI foi implantado na capital catarinense, Florianópolis.

Contudo, nessa época, não havia Escola de Serviço Social no Estado. Somente no ano de 1958 é que seria implantada a Faculdade de Serviço Social em Florianópolis, por meio da Fundação Vidal Ramos, reunindo interesses do SESI e do SESC (Serviço Social do Comércio), instituições que sofriam pela falta de profissionais especializados na área, dificultando o desenvolvimento de suas ações.

O Serviço Social, enquanto profissão, era praticamente inexpressivo nessa época, em Santa Catarina. Conforme Ramos (1984), somente o SESI possuía Assistente Social em seu quadro de funcionários.

O cenário em que se encontrava o país nessa fase, anos 50, era do desenvolvimentismo, o qual substituiu o nacionalismo de Getúlio Vargas. O governo de Juscelino Kubitschek, entre 1956 e 1961, consolida a industrialização através da implantação de grandes monopólios nos setores automobilísticos e de eletrodomésticos.

Em face disso, a migração da população para os grandes centros urbanos foi inevitável, pois esta buscava melhores condições de vida, novas frentes de trabalho, o que gerou um elevado crescimento da população urbana e, conseqüentemente, as questões sociais também se alastram e foram, de certa forma, deixadas em segundo plano, o que fez crescer a pobreza entre a população trabalhadora.

Com o intuito de integrar as populações, tanto a nível nacional quanto regional, a ideologia desenvolvimentista do governo de JK pregava que essa era uma forma de recuperar o “atraso” no crescimento econômico. Isso fez com que a ONU (Organização das Nações Unidas) se empenhasse no Desenvolvimento de Comunidade.

No entanto, fazia-se necessária a formação técnica e profissional adequada para intervir nessa proposta de Desenvolvimento de Comunidade. Assim, preparar assistentes sociais para atuar nesse contexto e exercer novas funções junto às populações urbanas, tornando melhor a qualidade de vida destas, tornou-se preocupação central do Serviço Social no Brasil, em função das necessidades da época.

No capítulo seguinte, será discorrido sobre a inserção do assistente social no Serviço Social da Indústria, e poderá ser observado que a instituição preocupou-se em desenvolver suas ações de acordo com o movimento conjuntural do período, preocupando-se, também, com o Desenvolvimento de Comunidade, tão discutido nessa época.

Antes de seguir para o próximo capítulo, será exposta a atual dinâmica da instituição, como está constituída e de que forma vem promovendo suas ações.

2.4 A ATUAL DINÂMICA INSTITUCIONAL

A Diretoria Executiva da instituição tem a função de fazer cumprir as metas globais, as estratégias e diretrizes de ação emanadas pelo Departamento Nacional, bem como garantir a integração e cooperação operacionais, avaliar o desempenho institucional, criar as condições necessárias para a implantação de uma cultura de resultados que permeie toda a organização e garanta a satisfação dos clientes e assegurar o alinhamento do Departamento Regional ao planejamento executivo do Sistema FIESC.

Conforme preconiza o Regulamento do Serviço Social da Indústria, constituem-se órgãos da administração desta Entidade o Conselho Regional e a Diretoria Regional.

O Conselho Regional é composto pelo Presidente da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, mais três delegados de atividades industriais, um representante do Ministério do Trabalho e Previdência Social e um representante do Estado.

A Diretoria Regional (DR) é exercida pelo Presidente do Sistema FIESC, eleito conforme disposição estatutária, cabendo àquela, com auxílio das Diretorias Administrativo-Financeira e Diretoria de Operações Sociais e demais Coordenações, a execução da política emanada pelo Conselho Regional.

Do Departamento Nacional (DN) emanam as diretrizes gerais para os Departamentos Regionais, sendo este um órgão autônomo, ou seja, os programas seguem uma mesma linha para cada Estado, no entanto, são adequados às realidades locais. Assim, a elaboração dos programas e projetos ocorre de acordo com as demandas de cada região.

Pode-se dizer que essa autonomia é uma forma descentralizada de trabalho. E adequar esses programas e projetos para cada região torna-se um desafio para a organização, pois esta deve estar continuamente atualizada para acompanhar as particularidades regionais.

Dos Departamentos Regionais procedem as diretrizes de ação para suas unidades operacionais, que são os Centros de Atividades (CATs), os quais estão localizados em vários municípios do Estado.

Em Santa Catarina, são em número de quatorze CATs, que desenvolvem ações permanentes, conseguindo, assim, formar uma cultura de respeito ao trabalhador, facilitando o acesso destes nas áreas de educação, saúde e lazer, além de prestar serviços na área farmacêutica e de alimentação (cozinhas industriais), as quais abrangem um grande contingente de colaboradores.

O Centro de Atividades da Grande Florianópolis disponibiliza aos seus colaboradores e às empresas/indústrias(funcionários e dependentes) filiadas ao SESI, programas e serviços nas seguintes áreas, de acordo com dados retirados da Apostila SESI(2002):

➤ SAÚDE

Odontologia

- Atendimento clínico preventivo e curativo a adultos e crianças em unidades fixas e móveis;
- Palestras e Campanhas;

Saúde e Segurança no Trabalho

- Avaliação de Riscos Ambientais;
- PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais;
- PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional;
- Exames médicos ocupacionais;
- Audiometrias ocupacionais;
- Espirometria (avaliação respiratória);
- Testes de acuidade visual;
- Organização e realização de SIPAT;
- Cursos de Cipa, Primeiros Socorros e EPI;
- Atividades educativas e de orientação;

Enfermagem e Citopatologia

- Prevenção de câncer cérvico uterino, de mamas e de próstata;
- Planejamento Familiar;
- Programas : Prevenção ao uso de drogas nas empresas e DST (Doenças Sexualmente Transmissíveis) / AIDS; Hipertensão, Diabetes, Sexualidade, Higiene e Primeiros Socorros;
- Curso de Socorristas e curso para Gestantes.

Serviços Auxiliares e de Diagnóstico

- Tomografia;
- Citopatologia oncótica;
- Laboratório de análises clínicas;

➤ **LAZER**

Está presente em vários serviços, é um dos principais componentes para melhorar a qualidade de vida das pessoas, proporcionando inúmeras oportunidades para o desenvolvimento pessoal e coletivo, além de oportunizar a integração e o crescimento, através de atividades agradáveis e prazerosas. Por isso, as diretrizes do SESI priorizam atividades que trazem benefícios ao meio industrial, com ações que facilitam a participação dos trabalhadores e de sua família, dentro dos princípios de educar as pessoas para uma vida mais ativa, saudável e relacionada com o bem estar.

Essas ações estão presentes nos seguintes produtos desenvolvidos pela área de Lazer do SESI:

SESI Esporte: são mais de 600 empresas atendidas, atingindo 80.000 trabalhadores e atletas de SC. Principais Produtos do SESI Esporte:

- Copa SESI: futebol organizado em várias categorias;
- Jogos do SESI: Modalidades esportivas da cultura catarinense;
- Meeting SESI de natação e atletismo.
- SESI Verão: vôlei de areia na praia.

SESI Ginástica na Empresa: acontece em mais de 120 empresas de SC, totalizando a participação de aproximadamente 17.000 colaboradores das indústrias, que realizam diariamente atividades físicas orientadas durante a jornada de trabalho.

SESI Eventos: são planejadas, desenvolvidas e executadas atividades sociais, esportivas, recreativas, educativas e culturais para a indústria e seus colaboradores.

Otimização e disponibilização das instalações do SESI: com grande capacidade instalada em todas as regiões de SC, ginásios, piscinas, estádios, academias e áreas sociais para todos os trabalhadores aproveitar seu tempo livre. Procurem o SESI mais próximo de sua cidade e

entrem em contato com nossa equipe formada por mais de 40 profissionais de Educação Física e Lazer.

➤ **EDUCAÇÃO**

Educação Infantil

- Creche e Pré-escola (período integral e/ou parcial);
- Assessoria a escolas de educação infantil;

Educação de Jovens e Adultos

- Ensino Fundamental e Ensino Médio (Modularizado e Telecurso 2000).

Programa Largada 2000 (Aliança Estratégica SESI/Instituto Ayrton Senna)

- Programa de incentivo ao exercício da cidadania voltado para adolescentes;

Indústria de Talentos SESI

- Desenvolvimento de potencialidades tecnológicas voltada a crianças e adolescentes.

➤ **SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO**

Serviço de Alimentação devidamente registrado na PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador), que tem como meta fornecer alimentação equilibrada, visando a promoção da saúde e satisfação dos trabalhadores.

Em Santa Catarina são 53 unidades de produção com atendimento de 131 clientes, servindo em média 30.000 refeições dia, com nutricionistas em cada unidade.

O Programa de Educação Nutricional, visa a conscientização para mudança dos hábitos alimentares, almejando a manutenção e a promoção da saúde do trabalhador.

➤ **FARMÁCIAS**

O compromisso da Rede SESI de Farmácias com a saúde não se limita ao trabalhador da indústria, mas com toda a comunidade e tem como objetivo o melhor atendimento aliado aos melhores preços. Além disto tem como Responsabilidade Social a aplicação de 100 % do resultado líquido alcançado nos Programas sociais do SESI, levando saúde, educação e qualidade de vida a milhares de famílias Catarinenses.

A preocupação constante da instituição quanto à qualidade de vida do trabalhador e sua família é algo que a acompanha desde sua implantação. Mudam os tempos, mudam os modelos organizacionais, surgem novas tecnologias, mas o papel do SESI continua sendo o de agir e despertar na indústria e na sociedade o compromisso pela melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, fatores estes determinantes da competitividade e eficiência.

Cabe, neste momento, mencionar que a responsabilidade social é uma postura adotada atualmente por muitas organizações, postura esta construída por meio de relações de qualidade com seus funcionários, comunidade, fornecedores, clientes e meio ambiente. “Sendo assim, para atuar com responsabilidade social, uma organização deve responsabilizar-se por seus atos, omissões, riscos e dependências, transformando-se numa empresa transparente a todos os seus stakeholders”.(MACCGANAN, 2000, p.6)

Stakeholders, de acordo com Bowditch & Buono (1997, p.144), é “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais”, ou seja, acionistas, governos, colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidade e meio ambiente.

O SESI tem o propósito de interpretar e disseminar a responsabilidade social para as empresas, orientando-as para o estabelecimento de seu modelo de gestão social, por meio de vários programas e projetos. No capítulo seguinte, será novamente levantada a questão sobre responsabilidade social.

3 A INSERÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL NO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA NO ESTADO DE SANTA CATARINA

3.1 RESGATE HISTÓRICO DA INSERÇÃO

Seria impossível discorrer sobre a história do SESI sem mencionar a expansão e surgimento do Serviço Social em Santa Catarina, pois tanto instituição quanto profissão tinham os mesmos ideais.

Para a profissão, o surgimento de instituições sócio-assistenciais, a exemplo do SESI, representou uma expressiva ampliação do mercado de trabalho para o assistente social, além de ter tornado o Serviço Social uma atividade institucionalizada e legitimada pelo Estado e pela classe dominante.

A vinculação institucional do assistente social altera a clientela do Serviço Social, conforme assinala Iamamoto (1997, p.31):

...de pequenos segmentos da população pobre em geral, atingida ocasionalmente pelas obras sociais confessionais, seu público se concentrará em amplos setores do proletariado, alvo principal das políticas assistenciais implementadas pelas instituições(...) o Serviço Social deixa de ser um instrumento de distribuição da caridade privada das classes dominantes, para se transformar, prioritariamente, em uma das engrenagens de execução da política social do Estado e de setores empresariais.

É importante ressaltar que o SESI investiu na formação de profissionais, tendo em vista que necessitava cada vez mais de profissionais qualificados para a realização das ações propostas. Para suprir essa deficiência inicial, foram promovidos, através do Departamento Regional do Estado de São Paulo, cursos intensivos de preparação de técnicos para atuarem em seu quadro funcional, como Assistentes Sociais, Educadores Sociais e Orientadores Sindicalistas, além de outros funcionários, segundo Joss & Pereira (1998).

Esses técnicos tinham, primeiramente, como missão, conseguir a adesão dos empresários e a confiança dos trabalhadores em relação à nova instituição. Isso ocorria por meio da promoção de palestras nas empresas, nos sindicatos, vilas operárias e também por contatos pessoais com os empregadores.

Fazendo um pequeno resgate da história do Serviço Social, percebe-se que, uma nova característica passa a ser por ele incorporada nos anos 40, apresentando-se com uma postura mais profissionalizante, passando a ser encarado como integração social, deixando de ter um caráter caritativo. Pode-se afirmar que essa alteração está ligada à expansão das grandes instituições sócio-assistenciais.

O propósito teórico-metodológico do Serviço Social vai definindo-se, pois essa área possui uma atuação e uma qualificação significativa quanto aos procedimentos práticos e à eficácia do funcionamento do SESI. A finalidade, tanto da profissão quanto da instituição, eram as mesmas.

A inserção e as características do Serviço Social na organização pesquisada serão apresentadas em décadas, para melhor facilitar a compreensão de sua atuação e legitimação.

➤ ANOS 40

As ações dos assistentes sociais no SESI, nesse período, segundo Iamamoto & Carvalho (1990, p.283), consistiam em “atuar em todos os setores, promovendo ou facilitando a adaptação das atividades às necessidades dos operários, no sentido de que elas sejam utilizadas na verdadeira educação e formação social do operário, a fim de conseguir o melhor rendimento possível dos recursos do SESI”.

Joss & Pereira (1998) salientam que a principal área de atuação dos assistentes sociais era nos grupos sociais, concedendo auxílios e orientação para economia doméstica, além de atuarem também em plantões na divisão médica, legal e de lazer. Assim, o profissional do Serviço Social estava inserido em todas as ações da instituição, nas quais coordenava atividades assistenciais, recreativas e educacionais.

Além dessas atividades, o Serviço Social também atuava nas triagens, pesquisas e aconselhamentos para a concessão de benefícios. No entanto, essas ações não atingiam todos os trabalhadores em função da escassez de recursos.

Mediante essa constatação, a maneira de atuar do assistente social é repensada, sendo que o trabalho coletivo entre assistente social e outros funcionários da instituição objetivava favorecer o desenvolvimento do controle social e político no interior das empresas de forma mais organizada.

O cenário em que se encontrava a sociedade brasileira, nessa época, era de grande expansão do proletariado urbano, como citado anteriormente, e isso acarretou na necessidade política de controlar esse processo. As reivindicações populares, as lutas pelos direitos sociais, pelo reconhecimento legal da cidadania, a emergência da organização sindical vieram mostrar a pressão das novas forças sociais urbanas³.

Dessa forma, o assistente social assume uma nova postura: de mediador e apaziguador de conflitos entre a empresa e o trabalhador, ou seja, através da prestação de serviços assistenciais, o assistente social torna-se instrumento desmobilizador de manifestações operárias.

Conforme assinala Joss & Pereira (1998), por meio de pesquisas junto aos trabalhadores, o Serviço Social averiguava possíveis insatisfações e mobilizações da classe trabalhadora e tais pesquisas tinham como objetivo identificar questões da vida cotidiana dos trabalhadores, para a identificação dos riscos sociais a que estavam sujeitos os indivíduos, grupos e as famílias, bem como delimitava a população a ser alcançada pelos programas da instituição.

➤ ANOS 50

No ano de 1952, implanta-se, no Departamento Regional do SESI de Santa Catarina, a Divisão de Serviço Social, a qual era chefiada pela Assistente Social Marília Centeno, que ali permaneceu por três anos.

Integravam essa divisão, segundo Ramos(1983), os seguintes serviços:

- Serviço especializado;
- Serviço de cursos populares;
- Serviço de assistência jurídica;
- Serviço de cinema educativo ambulatorial;
- Serviço de biblioteca ambulante;
- Serviço de recreação e esporte.

Havia dificuldades para a realização do trabalho, considerando que havia apenas uma Assistente Social para dar conta de todas as atividades existentes. Faz necessário considerar, ainda, que a região de Florianópolis era bastante extensa e diversificada, além da existência de interferências políticas em torno do seu trabalho.

³ Ver a respeito M. V. Yamamoto. *Renovação e Conservadorismo no Serviço Social*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

Em virtude desse déficit de profissionais, o Serviço Social da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul enviou outras Assistentes Sociais de seu Departamento Regional para auxiliar nas ações e, sobretudo, para realizar levantamentos sócio-econômicos em algumas regiões do Estado, porém permaneceram por pouco tempo.

Como já mencionado, quando se implantou o Serviço Social da Indústria no Estado de Santa Catarina, ainda não havia Faculdade de Serviço Social na capital. Por isso, a instituição lançou um programa de bolsas de estudo, enviando alunos para a Faculdade de Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre.

Os profissionais que retornavam para Santa Catarina atuavam nos núcleos do SESI, situados em algumas regiões do Estado, como Brusque, Blumenau, Joinville e Criciúma.

A exemplo, em Joinville, em 1957, a assistente social Rosa Bela Cruz Chaves, a qual foi bolsista, graduada pela PUC/RS e uma das poucas que retornou para atuar em Santa Catarina, desenvolveu seu trabalho nos bairros, com grupos de operários, principalmente com as gestantes.

Apesar do investimento realizado com o programa de bolsas de estudo, nem todos voltavam para Santa Catarina. Assim, surgiu a iniciativa de se criar a Fundação Vidal Ramos, no ano de 1958, a qual seria mantenedora da Faculdade de Serviço Social. Tal Fundação seria instituída e mantida por diversas entidades responsáveis por setores assistenciais, tais como: FIESC (Federação das Indústrias de Santa Catarina), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem), LBA/SC (Legião Brasileira de Assistência), Federação do Comércio de Santa Catarina, Departamento Regional do SESI/SC, dentre outras.

Nessa fase, as linhas de atuação do Serviço Social na instituição estavam relacionadas a: ações de assistência, ações educativas, valorização da pessoa humana, desenvolvimento social do trabalhador, prestação de serviços, integração social e educação de base.

Até o final da década de 50, o Serviço Social ainda mantinha em suas ações características de cunho conservador⁴.

ANOS 60

Na década de 60, com o Governo de João Goulart, os processos de mobilização popular ganham força, havendo participação de segmentos variados, como estudantes, intelectuais,

⁴ *Ibden* 3. A influência da sociologia conservadora norte-americana, surge a partir dos anos 40, no Serviço Social, o qual incorpora a noção de comunidade como matriz analítica da sociedade capitalista e como projeto norteador da ação profissional. Além da noção de comunidade, é dada ênfase também na formação social, moral e intelectual da família, considerada como célula base da sociedade; núcleo do trabalho profissional.

sindicatos e outros movimentos sociais que tinham como objetivo comum as mudanças, tanto de base quanto estruturais, e questionavam a prática institucional vigente.

Diante do exposto, o Serviço Social busca uma outra forma de atuação, mais crítica e politizada, engajando-se nas lutas sociais com vistas às transformações da sociedade, utilizando, em sua prática, o método do Desenvolvimento de Comunidade, o qual tinha como objetivo a conscientização e politização das massas, preocupando-se, não apenas em ajustar o indivíduo na sociedade, mas, sim, engajar-se em prol da transformação desta sociedade, que deve proporcionar o desenvolvimento dos indivíduos.

Apesar da tentativa, a profissão ainda não conseguia romper com seu caráter conservador, pois não atingia as bases da organização da sociedade, considerando que havia um pequeno grupo de profissionais que apostava nessa nova proposta. A grande maioria tinha sua prática pautada no conservadorismo, empregando como método de ação o Serviço Social de Caso e Serviço Social de Grupo, com objetivo de ajustar o indivíduo à sociedade, opondo-se ao Desenvolvimento de Comunidade (DC).

No entanto, em função do movimento político-militar, ocasionado pelo Golpe de 64, o qual desencadeou uma nova conjuntura política, social e econômica⁵, essa proposta crítica não pode ser levada adiante pelos profissionais que buscavam por transformações estruturais. As manifestações dos setores sociais como operários, estudantes, sindicalistas, intelectuais estremeceram e ocorriam de forma isolada, voltando a reaparecer nas décadas seguintes.

Segundo Joss & Pereira (1998), com o objetivo de fazer um diagnóstico a respeito da situação do SESI, no ano de 1968, são criadas as assessorias técnicas junto à superintendência no Departamento Regional (DR), atuando no planejamento e coordenação e junto às coordenações dos CAT's (Centro de Atividades), atuando na execução das ações. Assim, no DR, as ações eram elaboradas e nos CAT's eram operacionalizadas.

Paralelamente à política vigente no país, tanto o SESI quanto outras instituições tendiam à modernização de suas ações, para poderem, assim, atender as exigências oriundas do período. O Serviço Social buscou, então, alcançar padrões de eficiência por meio de análises, diagnósticos e planejamento, aperfeiçoando seus métodos de ação.

➤ ANOS 70

Nesse período, o Serviço Social do SESI tem sua prática conduzida de outra maneira, redirecionando-se para outras formas de atuação. Ou seja, suas ações passam a ser conciliadas

⁵ Ver a respeito em: J. P. Netto. *Ditadura e Serviço Social*. São Paulo: Cortez, 1991.

com a política governamental vigente, articuladas diretamente com as políticas sociais firmadas a partir de 1964.

Cabia ao Serviço Social atuar no planejamento e assessoria à administração superior e também atuar na empresa e nas comunidades que tinham um maior contingente de industriários. (JOOS & PEREIRA, 1998).

Sua prática pautava-se no atendimento de grupo e comunidade, sendo que os serviços de educação, saúde e lazer eram também estendidos para os funcionários da própria instituição.

Com o intuito de firmar e introduzir ações inovadoras nas áreas acima citadas (educação, saúde e lazer), pesquisas e estudos passaram a ser elaborados.

Nessa fase, as reuniões, simpósios, seminários, cursos e campanhas publicitárias ocorriam visando a integração social, ou seja, promovia-se o intercâmbio social, o qual fazia parte das ações dos assistentes sociais.

➤ ANOS 80

Nessa década, ocorre a transição do regime militar para o regime democrático, processo lento e gradual que se consolida com a promulgação da Nova Constituição em 1988. Foi, certamente, uma fase marcada pela consolidação das lutas em favor da democracia, ainda que assinalada com muitas desigualdades, apesar da grande participação das classes nas lutas sociais e conquista de seus direitos.

O investimento na área social é traduzido ao mínimo, reflexo da crise econômica que demonstra os índices de desemprego, salários baixos e riqueza concentrada nas mãos de poucos.

No entanto, a sociedade civil veio responder às desigualdades sociais através de sua organização e participação em movimentos sociais, que surgiram no cenário político como fortalecedor da sociedade civil.

Para o Serviço Social, foi um momento de renovar e novamente redirecionar sua prática, resultando em significativos avanços para a profissão. O espaço estatal passa a ser resgatado como local para sua ação, superando políticas meramente assistencialistas; no meio acadêmico, o Serviço Social é reconhecido como área de produção de conhecimento e, no meio profissional, a reflexão e discussão em torno da dimensão política de sua prática e o compromisso com a consolidação da democracia e ampliação da cidadania (JOOS & PEREIRA, 1998).

Nesse período, as diretrizes traçadas pelo Departamento Nacional do SESI, , no que diz respeito às ações do Serviço Social, estavam voltadas para a prevenção e promoção dos

indivíduos, grupos e comunidades. Nos resultados alcançados pelas pesquisas realizadas nesses âmbitos é que o Serviço Social alicerçava sua prática.

O Serviço Social do SESI, em Santa Catarina, articulou-se com os Conselhos Comunitários, programa este implantado pelo governo Federal, pelo então Presidente Geisel, como estratégia para enfrentamento da questão da desintegração social e comunitária. Suas ações estavam voltadas à participação popular, visando a transformação social.

O objetivo do Serviço Social, segundo Joss & Pereira (1998, p.43), definia-se pelo "desenvolvimento de trabalhos relacionados com Clube de Mães, Grupos sociais, Coordenação e orientação dos trabalhos técnicos executados pelas agências (CAT's) e, principalmente, promover, por todos os meios, os trabalhos comunitários."

Entre 1982 e 1985, o SESI buscou definir a especificidade do Serviço Social, confirmando as ações do assistente social da seguinte forma, conforme Manual de Organização dos CATs, assinalado por Joss & Pereira (1998, p.44):

promover a atuação direta nas comunidades, através de recursos e outros que poderão ser criados como Conselhos de Moradores, visando o trabalho de organização comunitária, mobilizando para a participação na resolução dos problemas básicos e que são comuns a todos. Definir a atuação em projetos de comunidade em qualquer área de ação do SESI, utilizando como base os clubes de mães.

Cabe, neste momento, mencionar que os Clubes de Mães eram espaços de reflexão e discussão, e assumiram uma prática crítica, visando resolver e responder às necessidades básicas dos participantes, objetivando, especialmente, modificar de forma concreta as suas condições de vida.

Em 1985, novamente, os profissionais dão início a um processo de avaliação com intuito de discutir sua prática, possibilitando estabelecer uma nova proposta de ação para o Serviço Social do SESI, que, a partir de 1986, assume a função de assessorar as áreas-fim (saúde, educação e lazer) para integrar as ações desenvolvidas por estas.

Ao mesmo tempo, as ações até então desenvolvidas, como Clube de Mães, cursos populares e grupos sociais são extintas, passando a ser priorizado o atendimento ao usuário em seu ambiente de trabalho.

Essa nova forma de atuar conferia ao assistente social a possibilidade do trabalho em equipe, pois a ele coube desenvolver pareceres técnicos dos projetos, levantamentos e análises e avaliações dos programas da instituição.

Em 1989, revisando as ações do Serviço Social no âmbito da assessoria, foi elaborado o documento “Análise Global de atuação do Serviço Social no Departamento Regional do SESI/SC, contribuições técnicas”, que resultou em algumas reflexões no tocante ao exercício da assessoria, a qual acarretou nos profissionais resistência ao processo de mudança e crise de identidade.

➤ ANOS 90

A proposta de assessoria no âmbito da prática do Serviço Social não alcançou o êxito esperado em sua operacionalização. Tendo em vista essa dificuldade, no início dos anos 90, a maior parte das ações do Serviço Social no SESI são direcionadas para o atendimento direto às demandas das empresas. Essas buscavam desenvolver, em sua política, a qualidade de vida dos funcionários, o que resultou na abertura para a prestação de serviços do SESI, os quais eram adequados à necessidade e realidade das mesmas.

No entanto, o Serviço Social não tinha definido que “serviços” cabiam a ele, não havendo diretrizes operacionais e técnicas para norteá-lo.

A partir de 1993, o Serviço Social, no âmbito da política da instituição, passou a ser definido, não mais como um campo de ação, e, sim, como campo do conhecimento, aliado a um processo de capacitação teórica de seus profissionais, assegurando o caráter social dos programas/atividades desenvolvidos pelo SESI, associando um diferencial ao usuário atendido, em todas as áreas de atuação da instituição.

Em face disso, a definição de campo de conhecimento delimita que a intervenção do assistente social ocorre na assessoria às demais áreas (saúde, educação, lazer) e coordenação, por meio do conhecimento da realidade em suas múltiplas expressões, possibilitando assim, prever, projetar e executar ações concretas. Suas funções são assim determinadas, segundo Joss & Pereira (1998, p.58):

- mediar as políticas e práticas intra e interinstitucionais;
- participar do processo de planejamento, subsudiando-o através do conhecimento da realidade;
- articular estratégias para o acesso da população-alvo a bens e serviços;
- estimular a participação de todos os agentes envolvidos nas ações institucionais.

Ao analisar o Serviço Social como área do conhecimento, este passa a ser um instrumento de trabalho do assistente social, um meio pelo qual realiza sua atividade.

Sobre esse instrumento de trabalho, Yamamoto(1999, p.63) expõe que “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”.

Cabe ao Serviço Social do SESI, compreendido como campo do conhecimento em sua intervenção no âmbito da assessoria, expor, sugerir, apontar alternativas/estratégias que possibilitem transformar as demandas apresentadas pela instituição. Para tal, faz-se necessário que o profissional detenha uma visão crítica da realidade, superando os limites da prática cotidiana, buscando respostas a essas demandas.

Resgatando, ainda, a inserção do assistente social no SESI ao longo da década de 90, sobretudo ao final de 1994, com a implantação da proposta de assessoria, ficou estabelecido que após o período de sete meses seria realizada avaliação dessa proposta. Essa avaliação veio demonstrar que a maioria das ações de assessoria estavam relacionadas às funções do Serviço Social como área do conhecimento, a qual contribuía indiretamente na execução das ações das áreas-fim (saúde, educação e lazer).

Ao considerar o Serviço Social como área do conhecimento, os resultados alcançados, ao longo de quase dois anos após a implementação da nova Política e Diretrizes do Serviço Social do SESI, foram positivos aos profissionais, que passaram a ter suas ações requisitadas com mais frequência pelos técnicos das áreas-fim e chefias, pois estes reconheciam que a ação do assistente social trazia diferenças significativas e resultados consistentes, que acarretavam maior confiabilidade nas atividades realizadas pelas áreas de educação, saúde e lazer.

Esse resultado era reflexo da qualificação e/ou objetividade que o assistente social possuía, as quais careciam às áreas-fim, o que demonstra a especificidade do Serviço Social no SESI, que busca ampliar seu referencial teórico para estabelecer novas mediações, a fim de melhor compreender o que é a prática da assessoria.

De acordo com Vasconcelos, apud Joss & Pereira(1998:84), a assessoria está voltada:

à busca de totalização no processo de prática, no sentido de apontar, resgatar e trabalhar as deficiências, os limites, recursos e possibilidades da equipe, socializando conteúdos, instrumentos de indagação e análise e também produzindo estudos...tendo em vista as respostas concretas e imediatas que as áreas assessoradas precisam dar frente às demandas que a realidade põe à ação.

A sistematização das ações do Serviço Social, no âmbito da assessoria, estava alicerçada em quatro campos de trabalho, assim definidos por Joss & Pereira (1998):

- Análise interna, cuja realização garante a apreensão de fatos e dados da instituição, com vistas a aproximá-los dos resultados almejados;

- Análise externa, na qual é possível o processo de reconstrução e síntese da intervenção profissional;
- Acompanhamento sistemático, o qual tem como objetivo acompanhar os conteúdos das ações planejadas, permitindo verificar o que foi alterado com tais ações e, a partir disso, sugerir novas programações para as atividades ;
- Avaliação de programas sociais, a qual permite rever as ações executadas, avaliando o grau de eficiência e eficácia alcançados por estas, podendo determinar as mudanças nas políticas de atendimento adotadas, não apenas no que se refere as ações do Serviço Social, mas também em nível institucional.

Contudo, percebe-se que, ao longo de cinco décadas, foi necessário ao Serviço Social reformular continuamente o seu processo de trabalho, adequando-o às exigências do momento histórico vigente.

➤ A PARTIR DO ANO 2000

O foco principal de atuação do Serviço Social se volta para a Responsabilidade Social como estratégia de gestão nas empresas. Assim, atualmente, o SESI vem contribuindo para com as empresas, no sentido de que estas cumpram a sua responsabilidade legal, social e ética pois,

na medida em que a indústria investe ou apoia ações sociais, internas ou comunitárias, pode delegar para o SESI o planejamento, a assessoria e o monitoramento. Significa pensar e realizar a ação social das empresas, colocando-se como promotor de uma nova ética nos negócios (APOSTILA SESI 2002).

Para as empresas, a Responsabilidade Social é uma proposta de gerenciamento organizacional baseada no respeito aos valores éticos, sociais e ambientais. Não é um programa ou uma atividade de uma área, nem uma postura legal ou filantrópica. É uma decisão estratégica das organizações. E, ainda, é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Refletindo sobre o compromisso que envolve o termo responsabilidade social, Menegasso (1997, p.5) aponta que:

a idéia de responsabilidade social pressupõe que a atividade empresarial envolva compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários e fornecedores, além das comunidades, do meio ambiente e de toda a sociedade.

Nesse sentido, o SESI, como entidade que apoia e incentiva as indústrias, permite que as empresas realizem seus compromissos sociais dentro de uma perspectiva eticamente responsável.

Atento à fragilidade apresentada por grande parte das indústrias, no que tange a área social, o SESI vem buscando preencher essa lacuna, disseminando a responsabilidade social empresarial, pois percebe-se que são poucas as empresas que se preocupam em investir, ou melhor, incorporar em sua gestão práticas e projetos sociais.

Diante do cenário atual, ressalta Macagnann (2000), foi necessário redefinir o planejamento institucional do SESI, dentro das necessidades e tendências da indústria, sendo a atual estratégia do SESI: favorecer a implementação da estratégia social da empresa.

É preciso ressaltar que, embora o assistente social tenha o seu foco de atuação redefinido e direcionado às ações de responsabilidade social, não deixa de realizar as atividades que já desenvolvia junto às áreas de prestação de serviços sociais de saúde, educação e lazer. Apenas canaliza seus esforços no sentido de responder as presentes necessidades sociais da indústria, agregando-lhes valor.

Tendo como estratégia de ação a Responsabilidade Social, em 2001, o SESI apresenta um novo projeto de atuação, voltado, não somente para as empresas, mas, sobretudo, para o fortalecimento da própria entidade. Assim, o próprio SESI vem a ser um modelo de gestão socialmente responsável. Esse projeto possui dois focos de atuação, de acordo com Macagnann (2000):

- representa a ordenação estratégica do SESI para atender às necessidades das empresas em sua gestão social;
- busca desenvolver, orientar e capacitar as empresas, por meio de procedimentos e produtos específicos, para a prática da responsabilidade social, contribuindo para a competitividade organizacional.

Na esfera interna, tendo como referência Macagnann (2000), que abrange colaboradores de todas as unidades: sede administrativa, unidades operacionais (centros de atividades, farmácias e serviço de alimentação) a proposta é:

- disseminar e interpretar o conceito de Responsabilidade Social, ou seja, assegurar que todos os colaboradores, independente de cargo ou função, tenham oportunidade de discutir o significado e os desdobramentos da responsabilidade social dentro do SESI;
- criar uma rede interna de comunicação estadual;
- desenvolver ações de voluntariado empresarial no SESI;

- identificar o estágio da gestão social e ética da entidade pela aplicação de instrumentos específicos;
- Definir um plano de intervenção para a entidade;
- Certificar o SESI/ SC pela a Norma S A 8000 - "*Social Accountability*".

Na esfera externa, ou seja, junto as empresas, as estratégias de intervenção poderão ser operacionalizadas de acordo com a realidade e interesse de cada empresa. Serão assim executadas, segundo a mesma autora:

- interpretar, disseminar e monitorar o conceito de responsabilidade social nas empresas;
- promover eventos de informação e qualificação sobre responsabilidade social;
- disponibilizar material gráfico e digital, de cunho informativo e de divulgação às empresas e comunidade em geral;
- constituir um banco de dados de projetos e entidades sociais e disponibilizá-lo na web;
- articular a formação de grupos de representantes de empresas para debate, troca de experiências e definição de estratégias de divulgação e sensibilização da responsabilidade social para outras organizações (fóruns de debate);
- prestar consultoria às empresas na implementação da responsabilidade social como modelo de gestão e/ ou para a certificação da Norma S A 8000 - "*Social Accountability*";
- prestar consultoria para a realização do Balanço Social nas empresas;
- assessorar as empresas na implementação e operacionalização de programas de Voluntariado Empresarial;
- orientar as empresas para o cumprimento de suas obrigações legais relacionadas ao ambiente social, como a inserção de portadores de deficiência no quadro funcional.

Recorrendo à Menegasso (199?, p.6), a autora afirma que:

ser responsável não significa apenas investir na área social para amenizar os problemas causados pela omissão do Estado. É preocupar-se com todos os que tenham direito e não apenas com os acionistas. A responsabilidade social passa pelo respeito ao meio ambiente, por proporcionar condições de trabalho dignas, por desenvolver produtos e serviços de qualidade, que atendam as demandas da sociedade e pela recusa em ganhar fazendo a sociedade perder.

A inserção do assistente social junto à instituição, como podemos observar, foi marcada por um processo de construção e reconstrução, de análises e avaliações permanentes, com o objetivo de estar sempre buscando, dentro de uma reflexão e conhecimento críticos da realidade apresentada, dar respostas a essas questões, intervindo de acordo com a missão do SESI que se constitui em "*contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua*

responsabilidade social, prestando serviços integrados de educação, saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável”.

Com o advento da responsabilidade social e da implantação da norma de gerenciamento social (SA 8000), cabe ao Serviço Social, nesse processo, o desafio de elaborar estratégias por meio de propostas e metodologias qualificadas, revisando suas competências profissionais e instrumentos de trabalho para dar respostas a essas demandas organizacionais (MENEGASSO, 1997).

O grande desafio do SESI, na atualidade, é a contribuição e a ação conjunta com as empresas para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente saudável. Para as empresas, começar a agir de forma ética e responsável é uma questão política, pois depende de uma decisão interna. Mas, despertar, assessorar e capacitar as empresas nessa trajetória é o compromisso do SESI – agindo com responsabilidade e profissionalismo, ciente de que é a melhor estratégia para o sucesso e perenidade das organizações empresariais.

3.2 O SERVIÇO SOCIAL NO ÂMBITO DA CONSULTORIA SOCIAL

Como já mencionado anteriormente, nos anos 90, as requisições feitas ao Assistente Social passaram a ser mediadas por novas formas de controle da força de trabalho, exigindo a formulação de estratégias de atuação que se definem também em função das condições de trabalho dos profissionais (CESAR, 1998). É dentro desse contexto que o trabalho do Serviço Social vem sendo desenvolvido no SESI (Serviço Social da Indústria), procurando adequar-se às novas demandas do mercado, principalmente pelo fato de ser uma instituição privada sem fins lucrativos.

A Consultoria Social é uma área do SESI especializada em disponibilizar às empresas produtos e serviços de *Responsabilidade Social e Qualidade de Vida*. O principal diferencial reside na adequação dos serviços à realidade de cada empresa, equacionando os interesses e os investimentos necessários para o alcance de resultados efetivos.

A intervenção do assistente social no âmbito da Consultoria Social consiste na prestação de serviços que forneçam dados, conhecimentos, instrumentos e tecnologia para a implementação, criação ou adequação de projetos à cultura e realidade das empresas. É um processo interativo em que o assistente social assume a responsabilidade de subsidiar as pessoas na tomada de decisão ou na implementação de novas ações, não tendo porém, o controle ou a autoridade direta sobre o processo de trabalho.

Para Roig apud Menegasso (1997, p.1), a consultoria é:

uma atividade desempenhada por especialistas em assessoramento que são chamados para realizar um trabalho temporário, recebendo pagamento mediante contrato, para ajudar um cliente a resolver dificuldades que requeiram capacidades e conhecimentos especiais.

O compromisso do assistente social é, portanto, atuar como facilitador na condução de ações que cooperem para o aumento do nível de eficácia, eficiência e efetividade da organização, através do desenvolvimento de atitudes, processos e ações que permitam à organização agir proativamente. Isso contribui para centrar a intervenção na própria empresa, com trabalhadores assumindo papéis de facilitadores internos.

Na operacionalização da consultoria, pode-se destacar as seguintes atribuições do assistente social, segundo dados coletados de documentos do SESI:

- Atuar como articulador, facilitador, orientador, estimulador de comportamentos e ações conducentes com os objetivos, ajudando a superar barreiras e resistências internas;
- Atuar como parceiro, na relação em que assistente social e cliente trabalham juntos, interagindo e completando experiências/ conhecimentos. Ambos dividem a responsabilidade pelos resultados;
- Auxiliar a empresa a desenhar o projeto que represente a solução adequada para a situação diagnosticada, fornecendo análises críticas e informações complementares e atualizadas, inclusive ajudando a refletir sobre o caminho seguido;
- Capacitar pessoas ou grupos, visando repassar a tecnologia, através de programas de treinamento e desenvolvimento;
- Avaliar resultados e desempenhos relacionados aos objetivos e metas das atividades do programas.

Nesse sentido, divide-se a relação entre cliente e assistente social em duas etapas: nas etapas de planejamento e diagnóstico, em que é grande o envolvimento do assistente social, o qual é o responsável pela condução do programa. E na etapa de implementação e desenvolvimento, quando o envolvimento gradualmente vai sendo reduzido, ao mesmo tempo em que o cliente vai assumindo a condução do programa até a concretização da política de trabalho.

Block (1991, p.2), em uma de suas considerações, define que o “consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças”.

E o mesmo autor (1991, p.5), discorrendo sobre o assunto expõe que “todas as vezes que você aconselha alguém que está em posição de fazer escolhas, você está dando consultoria”.

Nesse sentido, quando qualquer profissional atua como consultor, aqui falando sobretudo do assistente social, este deverá deter algumas habilidades para que seu trabalho tenha êxito. Block (1991, p.10) sugere que há três tipos de habilidades que um consultor precisa ter para fazer um bom trabalho. São elas:

Tabela 1- Habilidades

Habilidades Técnicas	Habilidades Interpessoais	Habilidades de Consultoria
Específicas de sua disciplina: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engenharia ▪ Gerência de Projetos ▪ Planejamento ▪ Marketing ▪ Produção ▪ Recursos Humanos ▪ Finanças ▪ Análise de Sistemas 	Aplicam-se a todas as situações: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assertividade ▪ Apoio ▪ Confrontação ▪ Ouvir ▪ Estilo Gerencial ▪ Processos Grupais 	Requisitos de cada fase da consultoria: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Contratação</i> -Negociar desejos -Enfrentar motivações conflitantes -Lidar com preocupações relativas à exposição e à perda de controle -Estabelecer contrato triangular e retangular ▪ <i>Diagnóstico</i> -Trazer à tona vários níveis de análise -Lidar com climas políticos -Resistir à necessidade de dados mais completos -Ver a entrevista como uma intervenção ▪ <i>Feedback</i> -Afunilar os dados -Identificar e trabalhar com diferentes formas de resistência -Apresentar dados pessoais e organizacionais ▪ <i>Decisão</i> -Conduzir reuniões em grupo -Enfocar as escolhas aqui e agora -Não encarar as reações como algo pessoal

Fonte: Block (1991, p.10)

O assistente social deve, portanto, ter grande sensibilidade para integrar os níveis individual, grupal e organizacional no processo de construção e implementação interna. Cada organização é única e diferencia-se das demais, não só pelas suas características subjetivas,

mas, também, por seu momento e por suas respostas em relação à mudança. O profissional deve estar preparado para adaptar seu instrumental metodológico a essas condições.

3.2.1 Serviços e Produtos de Consultoria Social⁶

Relatórios e Balanço Social: assessoria na elaboração de documentos como Relatórios e Balanço Social, orientando no processo de definição do modelo mais adequado aos objetivos e necessidades da empresa, e nas etapas de coleta, análise qualitativa e comunicação das informações. Utiliza-se modelos já consagrados e disponíveis no mercado nacional, como do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Para empresas que desejam utilizar parâmetros internacionais, utiliza-se o modelo GRI - Global Reporting Initiative.

Inclusão do Portador de Deficiência e Trabalhador Reabilitado na Empresa – Exercício da Lei 8.213: assessoria às empresas na adequação ao cumprimento da Lei 8.213, prestando assessoria em todo o processo de inclusão, estabelecendo os contatos com entidades representativas, auxiliando na preparação e sensibilização do quadro funcional e garantindo o acompanhando e avaliação de resultados por meio de indicadores de resultados.

Programas de Voluntariado Empresarial: assessoria para a implantação de Programas de Voluntariado Empresarial, orientando na definição do foco de atuação (público e natureza das atividades), realizando diagnósticos de potencialidades e experiências entre os funcionários, além de oferecer capacitação adequada para o exercício de ações voluntárias, com assessoramento direto também na construção, mobilização e comunicação do projeto na empresa, acompanhamento e avaliação de resultados.

Gestão de Responsabilidade Social: assessoria à empresa na identificação, acompanhamento e monitoramento de suas práticas de gestão, alinhando as atividades já desenvolvidas ou incorporando novos processos. Por meio de Acordo de Cooperação Técnica estabelecido entre o Sistema FIESC/ SESI-SC e o Instituto ETHOS, utiliza-se os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, uma ferramenta para auxiliar a gestão das atividades da empresa em

⁶Extraído do site <http://www.sesisc.org.br>

sete categorias: Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores, Comunidade e Governo e Sociedade.

Certificação Social – Social Accountability SA 8000: preparação e acompanhamento da empresa no processo de certificação da norma internacional SA 8000 - Social Accountability, desenvolvida pelo ISEA - Institute of Social and Ethical (W/ EUA).

Projetos Sociais: orientação e identificação de projetos sociais sintonizados com a filosofia da empresa, com assessoria direta em todo processo de implantação e acompanhamento. O principal objetivo deste serviço de consultoria é interpretar às empresas os procedimentos necessários a definição do seu foco de atuação social e auxiliar na formulação e implementação de sua ação social externa, gerenciando os impactos e investimentos necessários.

Diagnósticos Sociais Corporativos: instrumentos que permitem às empresas analisarem suas potencialidades nos campos das relações interpessoais e da qualidade de vida no trabalho, resultando na implementação de processos de melhoria e renovação organizacional. De acordo com a necessidade existente, podem ser realizados:

- Diagnóstico de Clima Organizacional - Permite compreender o ambiente de trabalho a partir da identificação de fatores como: imagem da empresa, relações interpessoais, qualidade da comunicação, remuneração, liderança, desenvolvimento humano, estilo gerencial, processo decisório, indicando estratégias de apoio as decisões empresariais.
- Perfil de Qualidade de Vida no Trabalho - Identifica a percepção dos funcionários a respeito dos fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho como: ambiente de trabalho, relacionamento entre chefia, colegas e áreas de trabalho, crescimento e desenvolvimento profissional, imagem da empresa, benéficos, visando subsidiar a implementação e gestão de processos de melhorias em empresas.
- Perfil de Bem estar - contribui para que cada trabalhador, independente de cargo ou função, identifique seus hábitos e comportamentos, avaliando seu estilo de vida. Desenvolvido num modelo de fácil aplicação e que prioriza a participação dos envolvidos, permite que os dados individuais sejam agrupados e condensados, resultando no Perfil de Bem Estar Corporativo.
- Diagnóstico Sócio Econômico - constitui-se num estudo realizado a partir de categorias relacionadas ao perfil do trabalhador, como: situação sócio econômica e familiar,

condições de saúde e lazer, visando subsidiar a definição de diretrizes norteadoras na política de recursos humanos, alinhado as necessidades do trabalhador e da organização. Os resultados apontam caminhos de atuação para a empresa, na perspectiva de elevar o nível de satisfação dos funcionários.

Programas de Relações Interpessoais para Empresas: com abordagem nos aspectos de comunicação, competência interpessoal, trabalho em equipe e gerenciando mudança, este serviço de consultoria é desenvolvido em módulos inter-relacionados, objetivando o desenvolvimento e fortalecimento das Relações Interpessoais no ambiente de trabalho, visando a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida do trabalho.

Programa de Prevenção do Uso de Drogas nas Empresas: o Programa utiliza o Modelo SESI/OIT/OMS/UNDCP implantado inicialmente no SESI-DR/RS e tem como objetivo principal contribuir para a melhoria dos indicadores de saúde e segurança dos trabalhadores (como absenteísmo e acidentes de trabalho). A metodologia aplicada enfatiza a Promoção, Prevenção e Qualidade de Vida, propondo, fundamentalmente, ações relacionadas com o uso e abuso de álcool e de outras drogas, atingindo todos os trabalhadores da empresa. Um dos princípios da metodologia é a utilização da metáfora dos sinais de trânsito onde no sinal verde se enquadram as pessoas que não possuem problemas de uso de drogas, no sinal amarelo as pessoas com problemas que podem ser revertidos através de atividades que propiciem a adoção de condutas saudáveis e no sinal vermelho as pessoas que necessitam de tratamento especializado. O SESI fornece assessoria em todas as etapas de execução e avaliação do programa, que é flexível e adaptado para atender as necessidades e características cada empresa.

A capacidade para entender os processos de mudança organizacional e saber traduzir o modelo gerencial e os objetivos estratégicos gerais da empresa em diretrizes para a gestão de programas ou ações passa a ser essencial ao assistente social, exigindo-lhe sólida formação conceitual e maturidade profissional.

Diante do exposto até o momento, discorre-se, no capítulo seguinte, sobre as organizações privadas, contextualizando-as e apontando seu novo posicionamento frente às novas exigências do mercado. Aliada a isso, desenvolve-se uma discussão a respeito da inserção do Serviço Social nessas organizações, analisando suas novas possibilidades e tendências, bem como suas condições de trabalho.

4 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

A sociedade é composta por inúmeras organizações, e, quanto mais industrializada e/ou desenvolvida for a sociedade, mais complexas serão as organizações que dela fazem parte, causando, conseqüentemente, impacto sobre a sociedade, bem como sobre a vida dos indivíduos.

Muitos são os conceitos que abarcam o termo organização.

Druker (1999, p.57) sugere que “a finalidade e a função de cada organização, empresarial ou não, são a integração de conhecimentos especializados numa tarefa comum”.

Para Faleiros (1993, p.60), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas ou reconstruídas com o fim de alcançar objetivos específicos”.

Menegasso (2001, p.3), ao discorrer sobre o termo organização, expõe que:

a organização pode ser entendida também como uma estratégia de ação direcionada para a produção de bens ou serviços(...) a organização se refere a uma unidade que possui um propósito definido, inclui pessoas ou membros e tem estrutura sistemática.

Enfim, pode-se dizer que as organizações surgem com o objetivo de alcançar o que sozinho o indivíduo não conseguiria. Ou seja, o indivíduo é limitado quando só, e a sua união com outros aumenta as forças individuais, possibilitando modificar algo.

As organizações podem ser tanto públicas quanto privadas, além também de outras formas, como as privadas sem fins lucrativos e as de economia mista.

As organizações privadas distinguem-se das públicas pelos resultados que elas produzem e pelo modo como se constituem, além de possuírem autonomia para definir seus objetivos, estratégias, ações, sem, contudo, ferir a lei (MENEGASSO, 2001).

É perfeitamente claro que toda organização, assim como a sociedade, está constantemente em processo de mudança, de construção e reconstrução, pois, na medida em que objetivos são alcançados, outros são sucessivamente almejados.

Como ressalta Druker (1998, p.58), a organização

precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço, ou um processo, um conjunto de aptidões, de relações humanas e sociais (...) as certezas de hoje sempre se tornarão os absurdos de amanhã.

Portanto, as organizações procuram estar se reciclando, aperfeiçoando sua estrutura, tanto material, quanto humana, para dar conta das exigências do mercado, da sociedade. Com o passar do tempo, caso não assuma essa postura de mudança, inevitavelmente se tornará obsoleta, ultrapassada.

De acordo com Bom Sucesso (1998), cada organização tem característica única, envolta de inúmeras descrições em seu cenário interno. Missões, valores, políticas, normas, negócio, controle, esforço, estilo gerencial, atividades operacionais e tantos outros fazem parte de todo um complexo ambiente organizacional, o qual é resultante da interação de crenças e valores de quem a comanda.

Conforme salientado anteriormente, a sociedade é formada por inúmeras organizações, as quais necessitam, incondicionalmente, de indivíduos que interagem para manter viva a organização. Dessas relações interpessoais é que dependerá o sucesso ou fracasso das organizações. E sobre essa importante relação das pessoas com a organização que se discorre a seguir.

4.1 O SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo produtivo da sociedade é praticamente todo realizado dentro da organização. Dessa forma, o indivíduo passa a depender dela para viver, trabalhar, nutrir-se, ganhar dinheiro, para obter produtos e serviços, enfim, para suprir todas as suas necessidades. É uma relação intrínseca em que organização e indivíduo dependem um do outro para se manterem ‘vivos’, úteis.

A respeito desta colocação, Chiavenato (1989, p.41) discorre que “a condição necessária para a existência de uma organização é a interação entre as pessoas. O próprio sucesso ou insucesso das organizações é determinado pela qualidade das interações entre seus membros”.

A preocupação existente em torno da integração indivíduo-organização é de longa data.

Na Grécia antiga, por exemplo, já havia tal preocupação e, até hoje, isso é tema de estudos e discussão por parte de diversos pesquisadores.

Chiavenato (1989) aponta que, se anteriormente preocupavam-se com a técnica/tecnologia, a partir dos anos 30 surge uma mentalidade organizacional que se volta para as relações humanas, pois os conflitos industriais ganham força em virtude da tomada de consciência pela classe operária, a qual passa a exigir seus direitos e lutar pelos seus interesses.

Tais relações nem sempre são ou foram harmoniosas, isso em função do antagonismo de interesses, gerando momentos de instabilidade, de conflitos entre o que a organização procura atingir e o que os indivíduos almejam. Por um lado, as organizações buscam lucratividade, prestígio, maquinários avançados, elevado potencial humano, espaço garantido no mercado; por outro, o indivíduo espera por salários dignos, lazer, conforto, oportunidade de crescimento profissional, segurança, estabilidade no emprego.

A organização atual requer dos indivíduos que dela fazem parte uma excelente qualificação profissional, uma vasta competência, facilidade de adaptação às mudanças, participação e envolvimento com as metas de produção.

Em meio a esses objetivos bilaterais, temos que o indivíduo é dotado de habilidades, capacidades, aptidões para demonstrá-las quando inserido na organização, a qual requer deste responsabilidade, desafios e resultados, sejam estes a curto, médio ou longo prazo.

O ser humano tem uma natureza complexa; por isso, seu comportamento dentro de uma organização é também complexo. De acordo com Chiavenato (1989, p.94), essa complexidade advém de fatores internos (personalidade) e externos (características organizacionais/clima organizacional), conforme demonstra o quadro a seguir:

A pessoa na organização	Fatores internos	Fatores externos	Comportamento da pessoa na organização
	▪ Capacidade de aprendizagem	▪ Regras e regulamentos	
	▪ Motivação	▪ Sistemas de recompensas e punições	
	▪ Percepção	▪ Grau de confiança	
	▪ Atitudes	▪ Coesão grupal	
	▪ Emoções	▪ Métodos e processos	
	▪ Frustrações	▪ Fatores sociais	
	▪ Valores	▪ Políticas da organização	

Fonte: Chiavenato (1989, p.94)

Segundo o mesmo autor, o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação entre os seus membros. Quando a motivação está alta entre o grupo, o clima motivacional se eleva, o que se reflete na satisfação, interesse, colaboração, dentre outras. Do contrário, quando não há motivação, seja esta por frustração ou outras barreiras que impeçam a satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, refletindo num estado de depressão, desinteresse, apatia e outros, chegando ao extremo de confronto direto com a organização, como as greves, por exemplo.

Não trataremos, aqui, especificamente, sobre o tema motivação, mas é importante registrar que são vários os autores que elaboraram teorias a respeito, tais como: Maslow, com a hierarquia das necessidades humanas, que vão desde as tidas como primárias/fisiológicas até as referentes à auto-estima; Herzberg, que tem sua teoria baseada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, definida como “teoria dos dois fatores”(higiênicos e motivadores); a teoria de Vroom sobre a motivação para o trabalho envolve uma inter-relação complexa entre as variáveis: expectativas, recompensas e relações entre expectativas e recompensas.

Para Pimenta (2000), qualquer organização tem tradicionalmente em sua estrutura a característica de ser burocrática, técnica, racional e normativa, não havendo espaço, *a priori*, para os sentimentos e emoções. Decorre desse fato uma tendência à desmotivação por parte do ser humano, o que refletirá no processo produtivo em que está inserido.

De acordo com Menegasso (2001), a organização entendida como burocrática é aquela que procura entre os meios e recursos utilizados e os objetivos alcançados, um relacionamento dinâmico. Dessa forma, faz-se necessário que seus membros ajam de acordo com regras e normas para alcançar os objetivos propostos.

A mesma autora (2001,p.5) segue a discussão, expondo que:

para conseguir a eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente como deverão ocorrer as suas ações, daí porque ela necessita do planejamento e das estratégias. Assim, todas as atividades são pré-estabelecidas e previstas, principalmente por meio de manuais, diretrizes de procedimentos, planos de rotinas, de execução e de ocorrências.

Todos esses fatores se refletem no comportamento humano da organização, afetando os resultados da organização e a qualidade de vida das pessoas.

Nesse vetor é que o Serviço Social insere-se nas organizações, com o intuito de promover o bem-estar do trabalhador, garantindo, por meio de benefícios, treinamentos, desenvolvimento, motivação, integração e programas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Tema este abordado a seguir.

4.2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O tema “Qualidade de Vida no Trabalho” passou a ser questão de pauta nos discursos sindicalistas a partir dos anos 80 (MARRAS, 2000).

Nessa época, ocorria a transição política, do regime militar para a democracia participativa, o que veio imprimir na classe trabalhadora uma consciência mais crítica acerca dos seus direitos, sendo estes defendidos pelo ressurgimento dos sindicatos. Também a população, como um todo, passou a ter maior capacidade de organização. Muitas foram as conquistas, sobretudo no que tange o social, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, como, por exemplo, a ampliação dos direitos sociais individuais, como a jornada semanal de 44 horas de trabalho, licença maternidade e paternidade, aviso prévio proporcional, adicional de férias, amplo direito de greve, entre outros.

De acordo com Marras (2000), nessa época, a qualidade passou a ser considerada não apenas como um diferencial de mercado, mas, sobretudo, como um requisito para a sobrevivência das organizações. E essa qualidade não se refere à tecnologia avançada, ou mecanismos materiais de produção, mas, principalmente, a qualidade das organizações está profundamente relacionada aos recursos humanos de que dispõe.

A qualidade de vida no trabalho surge com o intuito de prevenir, educar e desenvolver o trabalhador no seu ambiente de trabalho, estendendo tudo isso para sua vida além organização. Ou seja, ela vem para compensar os esforços despendidos para o alcance dos resultados organizacionais.

O termo qualidade de vida no trabalho está relacionado a alguns fatores, conforme aponta Bom Sucesso (1998, 31):

- Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensatos;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

Compreende-se que são muitos os fatores que estão atrelados à questão da qualidade de vida no trabalho e que muitas organizações caminham rumo a esse desafio, pois percebe-se que não é tarefa fácil aliar produtividade, lucratividade e satisfação no trabalho. Contudo, há inúmeras organizações que exigem esforços extra de seus colaboradores, esquecendo-se da necessidade de garantir-lhes uma qualidade de vida digna.

Sendo assim, nestas últimas décadas, um dos grandes desafios para as organizações tem sido, de acordo com Bom Sucesso (1998), superar o baixo desenvolvimento humano em virtude do alto desenvolvimento tecnológico, o qual tende a dificultar a conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Diante do exposto, as organizações passam a perceber que é necessário intervir, de alguma forma, nessa realidade. Assim, a organização passa a ver que tem uma parcela de responsabilidade sobre essa questão, buscando, por meio de programas de conscientização e apoio, equilibrar o trabalho e a melhoria da qualidade de vida.

No entanto, o indivíduo, enquanto trabalhador, é co-responsável pela melhoria da sua qualidade de vida, pois é necessário que desenvolva sua auto-crítica, tomando consciência do seu comportamento, para avaliar em que suas atitudes, seu estilo de vida estão refletindo na sua relação com os outros e consigo mesmo (BOM SUCESSO, 1998).

A falta de recursos humanos preparados acaba interferindo no desenvolvimento de uma empresa e até mesmo de uma nação. Por isso, é imprescindível caminhar rumo a uma política de valorização dos seres humanos, pois estes são a base para a eficiência de uma sociedade. É tempo de valorizar a educação, a saúde, o bem-estar da população, com vistas à melhoria de sua qualidade de vida. E as organizações constituem, de acordo com Chiavenato (1992), “um ambiente dentro do qual as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas”, assim, essas pessoas produzem e esperam algo em troca. Neste sentido, a organização é também responsável pela qualidade de vida dessas pessoas ao influenciar o comportamento e objetivos de cada ser humano, o que de alguma forma afetará o funcionamento da própria organização.

Para transformar o próprio comportamento é fundamental um exercício de disciplina, persistência e determinação.

Lazarato apud César (1999) afirma que, quando inserido na organização, o ser humano deve ter capacidade de análise, decisão, controle nas situações inesperadas, bem como ser capaz de comunicar-se e trabalhar coletivamente, ou seja, o trabalho coletivo e o desenvolvimento de sua subjetividade produzem o eixo da produtividade.

O assistente social, ao inserir-se numa organização, atua sobretudo na área de recursos humanos, contribuindo especialmente no processo de trabalho, processo esse coletivo, pois

atua junto a outros profissionais, com o propósito de trabalhar com as relações que são estabelecidas no interior da organização. A seguir, discorre-se sobre esta questão.

4.3 AS ORGANIZAÇÕES E O SERVIÇO SOCIAL

As organizações, como já citado anteriormente, se constituem a partir da união de um determinado número de indivíduos que buscam alcançar objetivos traçados coletivamente.

O espaço organizacional é composto por profissionais que detêm conhecimentos específicos para atuar nas diversas áreas que o compõem.

Para Iamamoto (1999), o Serviço Social, como especialização do trabalho humano, embora reconhecido como uma profissão liberal na sociedade, não se efetiva autonomamente, pois não dispõe de todos os recursos (financeiros, técnicos e humanos) para realizar seu trabalho, ou seja, faz-se necessário inserir-se numa determinada instituição para assim organizar seu processo de trabalho. Assim, a organização, por meio de seus programas e projetos, requisitará o conhecimento especializado do assistente social para efetivá-los.

Evidentemente, toda organização possui um conjunto de políticas e estratégias que abarcam todo o seu contexto e é por meio dessas políticas que se definem os objetivos e as ações organizacionais.

O assistente social, ao estar inserido em uma organização, seja ela pública ou privada, torna-se um trabalhador coletivo, pois faz parte de uma equipe com profissionais de outras áreas que ali se encontram para alcançar os fins que a organização empregadora determina, a partir de valores e seguindo propósitos planejados por toda a equipe, utilizando-se dos meios que a organização disponibiliza.

Discorrendo sobre a prática profissional nas instituições, Faleiros (1993, p.62) entende que “não é a prática do assistente social em si mesma que se encontra privilegiada nas instituições e por isso ele se coloca como ator complementar, atuando na manutenção da ordem institucional determinada pelos agentes privilegiados”.

Portanto, o assistente social enquadra-se na divisão técnica do trabalho na qual vende e troca sua força de trabalho e “cria condições necessárias para fazer crescer o capital investido” (IAMAMOTO, 1999, p.69).

Chiavenato (1999) salienta que as pessoas que formam a organização necessitam seguir determinadas regras para atingirem os objetivos traçados pela empresa. Para que a organização prospere, seja contínua, mantenha-se competitiva e bem sucedida no mercado, ela necessita estar voltada não apenas para o seu negócio, mas, sobretudo, para as pessoas que

dela fazem parte. É por meio da gestão de pessoas ou pela administração dos recursos humanos que a organização tem a capacidade de permitir que as pessoas colaborem com eficácia para alcançar os objetivos de ambas as partes, organizacionais e individuais, ressaltando que esses objetivos podem ser alcançados com maior ou menor facilidade, dependendo do modo como os indivíduos são considerados no âmbito organizacional.

Os interesses pessoais e organizacionais são comparados por Marras (2000) como uma via de mão-dupla, ou seja, os interesses são divergentes, e, por vezes, antagônicos. No entanto, é importante deixar claro ao indivíduo, quando ingressar na organização, o que se espera dele.

A atuação do assistente social em organizações privadas está diretamente relacionada à área de Recursos Humanos, podendo estar subordinado ou assumindo uma função gerencial. O profissional de Serviço Social passa a ser parte de todo um processo coletivo, que envolve profissionais de outras áreas, os quais passam a desenvolver ações voltadas para objetivos comuns.

Sua atuação pode também ocorrer na concessão de benefícios para os funcionários; planejamento e execução da política social da organização.

Ao desenvolver suas ações na esfera privada, Iamamoto (1999) discorre que o assistente social tem seu trabalho refletido no processo de reprodução da força de trabalho. Ou seja, na medida em que sua ação reflete nas condições sociais e materiais dos trabalhadores, presume-se que o Serviço Social, na esfera produtiva, se faz necessário, pois ele passa a garantir que o trabalhador tenha condições de trabalho ao menos satisfatórias, dignas, que, conseqüentemente, lhes garanta uma um padrão ideal de qualidade de vida no trabalho e em sua vida plena.

Atualmente, não apenas o Estado é o grande 'empregador' de profissionais do Serviço Social. O espaço do assistente social nas organizações privadas vem sendo ampliado e muitas empresas estão requisitando a atuação desses profissionais em seu quadro de funcionários.

Segundo Rico (1982, p.47), a organização privada tem duas funções principais, sendo a função econômica, aquela na qual está implícita a lógica do custo e da eficiência e a função social, que está relacionada à satisfação das necessidades dos indivíduos que dela fazem parte. Partindo deste pressuposto, busca-se equilíbrio entre essas duas lógicas, a do custo e a dos sentimentos (crenças, valores, idéias), em que são estabelecidas relações entre empregado e empregador, na defesa de seus interesses e para o alcance de seus objetivos; "é o local onde as forças sociais negociam e chegam a definir as regras e formas de confronto, a institucionalização de seus conflitos".

O crescimento do mercado de trabalho para os assistentes sociais nas empresas demonstra que, segundo Gosse (1991, p.82):

as empresas começaram a procurar o assistente social para integrar suas equipes de trabalho, podendo significar a percepção do empregador de que algumas situações que surgem no âmbito da empresa não podem ser tratadas como meras questões funcionais ligadas à produção, dimensionando o aspecto humano do trabalhador como algo a ser tratado em suas peculiaridades e particularidades.

A partir do momento em que valorizar o ser humano passa a ser questão fundamental dentro das organizações, e esta percebe que é por meio dessa valorização que poderá alcançar resultados cada vez mais positivos, o assistente social também passa a ser um profissional indispensável, pois vem intervir diretamente nas relações estabelecidas entre capital e trabalho.

Conforme César (1998), na década de 70, em função do desenvolvimento das indústrias, ocorre um avanço significativo no mercado de trabalho para o Serviço Social que, com sua ação, veio responder ao momento histórico em que se encontrava a evolução capitalista, a qual passou a requisitar maior eficiência e racionalidade no processo de trabalho, pois as empresas passavam por mudanças gerenciais que demandavam isso.

Através de sua intervenção técnico-política, o assistente social veio responder às necessidades vinculadas à reprodução da força de trabalho e à relação trabalhador/empresa, contribuindo, a partir de sua mediação, para o aumento da produtividade.

Sobre o papel mediador do assistente social, Gosse (1991, p.50) entende que:

como especificidade da atuação do profissional de Serviço Social, predomina nas afirmações um papel mediador, traduzido pelos profissionais através de colocações como a atuação de assessor, administrador, educador, coordenador e promotor de políticas sociais na empresa. Sua prática está voltada também para as contradições inerentes à relação capital-trabalho.

Na década de 70, o objetivo do Serviço Social, quando inserido no espaço organizacional, era visualizar e diminuir os conflitos gerados pela relação entre trabalhador e empregador. As atividades estavam voltadas à execução de serviços sociais, que visavam a educação e a integração do trabalhador, com o intuito de suprir carências e resolver problemas sociais, bem como prevenir conflitos e intensificar a colaboração de ambas as partes, empresa e trabalhador.

Conforme César apud Mayer (2000, p.33):

o Serviço Social foi requisitado pelas empresas, sobretudo para responder aos problemas que interferiam no processo de produção - absenteísmo, insubordinação,

acidentes, alcoolismo, entre outros - a atenuar as questões relacionadas à vida privada do trabalhador, que afetavam seu desempenho no trabalho – conflitos familiares, dificuldades financeiras, doenças – e a executar serviços sociais asseguradores da manutenção da força de trabalho.

Segundo César (1998), as ações da área de Recursos Humanos se integram a todo um conjunto de políticas e estratégias organizacionais, políticas estas que buscam desenvolver programas participativos, ampliando os sistemas de benefícios e incentivos à produtividade do trabalho. Ou seja, pretendem, com isso, criar um novo comportamento produtivo do trabalhador, o qual tem por base a confiabilidade e envolvimento com os objetivos da empresa.

De acordo com Marras (2000), atualmente, a área de recursos humanos está situada como estratégica nas organizações, voltada para o futuro destas, preocupando-se com seus trabalhadores, enquanto seres humanos e não apenas com a organização, colocando o trabalhador como parceiro, co-responsável pelo sucesso desta. Por isso hoje muitas empresas tratam o funcionário como colaborador, havendo propagação da conjugação de interesses para assim atenuar conflitos.

As empresas, ao assumirem essa nova postura política, tornam as condições de trabalho do assistente social também modificáveis, ou seja, as requisições feitas a este profissional também são redefinidas.

Os desafios que se colocam ao Serviço Social, no contexto da reestruturação produtiva, trilham caminhos complexos e perpassados por contradições. Menegasso (199?, p.2) aponta que:

...nesses espaços, a inserção profissional requer revisão de competências profissionais e de seus procedimentos para responder as suas requisições e colaboração de proposições qualificadas, tanto do ponto de vista teórico-operativo e ético-político.

Essas modificações sofridas são reflexo da reestruturação produtiva, ocasionada pelo modelo capitalista de produção, ancorado pela ideologia neoliberal imposta nas últimas décadas.

Os reflexos da reestruturação produtiva são observados através dos elevados índices de desemprego, na flexibilização e precarização das condições de trabalho, imprimindo novos parâmetros de produção na sociedade.

Em meio a essa crise, passa-se a exigir maior qualificação do trabalhador e novas condições de inserção no mercado de trabalho, pois reduzem-se os postos de trabalho para

aqueles cuja qualificação não alcança os níveis exigidos pela organização, razão pela qual passam a ser excluídos do mercado de trabalho.

Assim como foram grandes as mudanças estruturais da sociedade, o Serviço Social também precisa estar atento a essas mudanças políticas, econômicas e sociais, a fim de apresentar propostas e estratégias a partir das demandas que o mercado atual exige, pois é por meio da leitura da realidade que o assistente social formula e faz-se gestor das políticas sociais. Dessa forma, sua prática deve estar voltada a promover transformações significativas no quadro estrutural da sociedade.

Na exposição de Rico (1982), a autora discorre que, historicamente, o Serviço Social de empresa surgiu para corrigir desajustes do sistema capitalista na organização empresarial. A perspectiva que se coloca é a de que deve haver equilíbrio entre a empresa, considerada como organização econômica e social, e o homem, considerado como fator de produção, ou mesmo como elemento sem o qual a empresa não subsiste.

Analisando essa proposição, podemos dizer que a gestão de recursos humanos requer mecanismos de aprendizagem, de controle e de socialização da cultura do trabalho da organização, exigindo o envolvimento dos indivíduos com as metas de produtividade e qualidade. Assim, há um acordo entre o trabalhador, que se compromete em garantir os resultados esperados pela organização, e a organização que lhe garante o emprego, a estabilidade e benefícios.

Novas políticas salariais, como a remuneração variável, por exemplo, imprimem cada vez mais empenho, satisfação e qualidade à execução dos produtos e serviços, enfim, ao processo produtivo. A introdução de sistemas de premiação e incentivos à participação exigem do trabalhador novas habilidades e conhecimentos, a fim de envolver-se mais com as metas de produção.

Inserido nesse contexto, o assistente social, juntamente com os demais profissionais que atuam na área de recursos humanos, “passam a ser agentes da integração e do comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais (...) e cabe ao Serviço Social colaborar pedagogicamente na socialização de valores e comportamentos, que deságuam na integração dos trabalhadores às novas exigências da produtividade” (CESAR, 1999, p. 123 e 124)

A gestão da força de trabalho se volta para a formação de um novo comportamento produtivo do empregado, o qual passa a cooperar a partir da implementação de programas participativos, os quais têm princípios que regem a filosofia dos recursos humanos das organizações. Busca-se por meio desses programas, criar consensos entre empregados e

empregadores. E, ao falarmos em consenso, o assistente social é, dentro da organização o profissional que gera consensos, pois, como atua constantemente dentro de uma relação contraditória, capital x trabalho, promove e articula os interesses de ambas as partes.

Ressalta-se, também, que ao inserir-se na organização, esse profissional também tem seu trabalho atingido, pois todo o processo organizacional é determinante ao exigir do assistente social novas estratégias de ação, sugerindo que este seja um instrumento que promove a adesão do trabalhador às novas necessidades da organização.

Iamamoto (1999) discorre que, nas relações sociais que se estabelecem, aqui ressaltando o espaço organizacional, muitas vezes, ocorre um caráter contraditório na prática do assistente social, ou seja, nem sempre a noção de cidadania e igualdade é respeitada. Não pelo fato de o profissional agir esquecendo-se do seu Código de Ética, mas, sim, porque sendo participante do processo produtivo, por ser também um trabalhador assalariado; depende do capital das instituições empregadoras para exercer seu trabalho. Essas instituições delegam funções a esse profissional, que passa a construir no trabalhador um comportamento produtivo, por meio de programas de qualidade total e alcance de metas de produtividade e qualidade nos produtos e serviços em troca de concessão de benefícios voltada para a reprodução da força de trabalho.

Em face disso, é preciso ter claro que essas contradições nunca desaparecerão. Por isso, faz-se necessário que o profissional mantenha-se informado e fomente discussões sobre as conseqüências das situações que se apresentam no cotidiano de sua prática, pois esta é norteada por princípios ético-políticos.

As funções exercidas pelo assistente social nas empresas, tanto vinculam-se às relações de trabalho, ao intervir nas questões que interferem na produtividade, bem como o Serviço Social atua no âmbito da assessoria às gerências, para que estas melhor administrem os funcionários, de modo a vir a ser o intermediador entre chefia e subordinado, fazendo a mediação entre os possíveis conflitos e tensões que surgem ao longo do processo.

Sobre a efetivação da assessoria, Menegasso (199?, p.6) prioriza alguns aspectos, alertando que, para assumir essa nova exigência, é necessário que o profissional agregue ao seu potencial uma visão e ação estratégicas e utilização eficaz do seu instrumental técnico-operativo:

- Avaliar a viabilidade do projeto, que deve estar sintonizado com o contexto interno e com as possibilidades da organização, da existência de patrocínio, da liderança e da interlocução com outros atores;

- Considerar que o espaço organizacional é um objeto complexo, dinâmico e com várias dimensões econômica, política, social e ideológica;
- Estar atento ao discurso organizacional, formal ou informal e suas subjetividades, analisando suas enunciações e identificando as implicações e repercussões com o projeto;
- Apropriar-se da linguagem empresarial e dos espaços como forma de sustentação do projeto;
- Ter como referência a construção permanente dos processos, sendo, portanto, previsíveis os avanços e recuos;
- Considerar as singularidades, as diferenças individuais e não buscar consenso, procurando canalizar a ação para construção de vínculos e alianças e fazendo acordos para possibilitar avanços;
- Não trabalhar com a idealização para não paralisar. Procurar atuar em níveis do que é real, do que é possível, buscando avanços progressivos.

As ações do assistente social nas organizações privadas, ações estas ligadas à área de Recursos Humanos aparecem, por muitas vezes, atreladas à prestações de serviços sociais. Em outras palavras, as ações ainda se voltam para a concessão de benefícios, estabelecimento de critérios de elegibilidade, bem como para os estudos ou diagnósticos socioeconômicos, além de desenvolver trabalhos de cunho assistencial e educativo junto ao empregado e sua família.

No entanto, novas requisições estão sendo feitas ao profissional, que no contexto da reestruturação industrial, vem assumindo novas dimensões de atuação, que, estão cada vez mais próximas da função gerencial.

Segundo César (1999, p. 128), o Serviço Social vem sendo muito valorizado nas empresas, pois o profissional atua na “maximização da comunicação interna, na motivação para o trabalho e na negociação dos conflitos”, colaborando com as gerências no processo de integração dos trabalhadores aos novos requisitos da produção e na “modernização das relações de trabalho”. A autora continua essa reflexão ao afirmar que o assistente social ocupa espaços que a gerência, mesmo com suas múltiplas funções, não dá conta de abarcar.

Dessa forma, percebe-se que a prática do assistente social vem sofrendo uma significativa mudança, pois o profissional deixa de atuar diretamente com o trabalhador, e seu saber passa a ser apropriado pelas gerências.

Esse saber incorporado na ação profissional é, segundo Faleiros (1993, p.8):

uma forma de enfrentar desafios da natureza, como de contornar ou estimular conflitos, justificar ou criticar a ordem social, de articular a continuidade ou transformação social e se coloca no processo de classes e da correlação de forças

sociais. O saber é práxis, concepção de mundo em conflito, relativo às relações de classes e forças sociais.

Outra questão que o profissional vem incorporando em sua prática é a socialização de informações, a qual subsidia a gerência. Sobre essa questão, Lazzarato apud César (1999, p.128) aponta que:

O assistente social aplica conceitos a uma diversidade de situações, transmitindo valores e mobilizando estímulos, enquanto sujeito da comunicação. Na relação de comunicação, que progressivamente adquire primazia na prática profissional, o assistente social assume o papel de codificar e transmitir mensagens, subordinando sua ação ao repasse e à circulação de informações, dentro de um contexto de comunicação normalizada pelas empresas, em que se busca reforçar ou modificar determinados padrões culturais e de comportamento.

O Serviço Social vem assumindo também papel fundamental no interior das organizações privadas no que diz respeito às demandas oriundas de problemas relacionados ao próprio trabalho, como o *stress*, por exemplo.

Na área de saúde e segurança no trabalho, em ações relacionadas à prevenção de acidentes, o profissional tem seu espaço garantido, assim como os problemas relacionados ao uso de drogas também geram demanda para o assistente social, que busca promover ações de caráter educativo, preventivo e curativo, por meio de programas que visam a conscientização do trabalhador para a mudança de seus hábitos.

A área de recursos humanos proporciona, na medida do possível ou necessidade e exigência da empresa, programas de treinamento e desenvolvimento aos seus funcionários, oportunizando desenvolver novas capacidades, e o assistente social, além de auxiliar na execução desses processos, também passa por estes, pois o treinamento e o desenvolvimento “fornecem novos conhecimentos para uma aplicabilidade direta no posto de trabalho” (CÉSAR, 1998 p.133).

Somado ao seu trabalho, o profissional necessita assumir um comportamento que abarque alguns requisitos, conforme argumenta César (1998, p.134):

- Conhecimento das rotinas de trabalho;
- Competência : fazer sempre o melhor possível;
- Atmosfera positiva: ambiente que transmita tranquilidade e acolhimento;
- Cooperação; a fim de melhorar a produtividade e qualidade
- Esforço extra; sair da rotina e fazer sempre além das expectativas do cliente.

Como consequência, percebe-se que está sendo exigido um profissional qualificado não apenas para compreender, implementar e administrar padrões novos de organização no

processo de produção e dominar novas tecnologias, mas, sobretudo, o que as organizações requisitam dos assistentes sociais são habilidades para a flexibilidade e dinamismo no trabalho.

Entretanto, essas novas dimensões das condições de trabalho do assistente social podem gerar para este uma intensificação e racionalização do trabalho, devido ao aumento da demanda, o que o induz a fazer somente o que é mensurável e essencial. Da mesma forma, pode gerar também uma certa insegurança e instabilidade ao reduzirem-se os postos de trabalho, ficando sujeitos à desqualificação devido ao acúmulo de funções e perda do foco de atuação, além da multifuncionalidade, que todos os profissionais estão sujeitos a assumir.

Ao considerar todas essas questões, percebe-se que o assistente social é um trabalhador coletivo, polivalente e multifuncional, que atua em conjunto com outros profissionais que também se inserem na área de recursos humanos. Portanto, o profissional precisa, obrigatoriamente, conhecer, sintonizar-se com os saberes e práticas dos demais profissionais para o exercício de suas funções. Essas exigências podem levar o profissional do Serviço Social à alienação e subalternidade, atuando de forma acrítica, ferindo seu código de ética e perdendo sua autonomia em relação às reais necessidades do trabalhador.

As condições de trabalho adversas estão presentes em qualquer local de trabalho, isso é fato, mas essa realidade passa a ser um desafio ao assistente social que deve assumir uma prática consciente e madura, que venha a dar respostas às demandas a ele apresentadas, procurando superar essas adversidades.

Diante das colocações apresentadas até o momento, o capítulo seguinte trará a experiência de estágio realizada no SESI/CAT-Grande Florianópolis, onde se pode atuar junto à área de Recursos Humanos, sobretudo no que se refere à assessoria às gerências das farmácias e cozinhas industriais, mostrando o posicionamento do profissional do Serviço Social diante dessa possibilidade de atuação.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma experiência no Serviço Social da Indústria

5.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO UM INSTRUMENTO GERENCIAL

A avaliação de desempenho se faz presente na vida diária de todas as pessoas. A todo instante se avalia tudo que está em nossa volta, as pessoas, os comportamentos, as aptidões, as mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais, as novidades do mercado, enfim, uma infinidade de aspectos.

A avaliação de desempenho é um processo que tem sido muito utilizado pelas empresas, com a finalidade de mensurar, num dado período, o retrospecto de seus funcionários.

Assim como na vida cotidiana, também nas organizações, nas empresas, a avaliação ocorre em todos os níveis, ou seja, são avaliados o desempenho financeiro, operacional, técnico, a qualidade de seus produtos e serviços, a produtividade, o atendimento aos clientes e, sobretudo, avalia-se o desempenho humano, pois são as pessoas que movem, que tornam as organizações dinâmicas.

A sociedade moderna, conforme aponta Etzioni apud Galvão (1992, p.14):

atribui elevado valor ao racionalismo, à eficiência e à competência e depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social através da coordenação de um grande número de ações humanas. Ela combina a pessoa e os recursos ao reunir líderes e especialistas, operários, máquinas e matérias-primas. Ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização, a fim de atingir seus objetivos.

Se antigamente os processos eram lentos, hoje, a sociedade moderna vem mudando vertiginosamente, exigindo que as organizações também mudem e, com elas, que todo seu corpo funcional se adapte às novas mudanças. Assim, faz-se necessário que os indivíduos que formam as organizações estejam constantemente se aperfeiçoando, assumindo atitudes críticas e criativas, procurando solucionar os problemas que surgem e não tornar mais um problema para estas.

A condição para se avaliar o desempenho humano é considerada uma das principais necessidades para a área de Recursos Humanos nas organizações, pois promove o desenvolvimento de todos que dela fazem parte.

Desempenhar bem suas funções não é uma atitude momentânea, mas sim, deve acompanhar dia-a-dia o indivíduo dentro da organização, pois isso lhe assegura a permanência e estabilidade no trabalho, garantias estas que já não mais existem.

As transformações no mundo do trabalho vêm imprimindo alterações surpreendentes, tendo em vista que mais postos de trabalho são extintos e a segurança do trabalhador torna-se cada vez mais fragilizada. A flexibilização da economia só faz aumentar o índice de pessoas desempregadas, que buscam por meio do mercado informal uma alternativa de sobrevivência, o que cresce vertiginosamente e não dá estabilidade alguma ao trabalhador.

Assim, aqueles que estão inseridos no mercado de trabalho formal devem empenhar-se ao máximo para manter essa garantia pelos próximos anos, buscando qualificar-se continuamente.

Após esta breve consideração acerca da atual conjuntura, continuaremos a discorrer sobre o processo de avaliação de desempenho.

Marras (2000) define a avaliação de desempenho como um instrumento muito válido e importante na administração de recursos humanos, pois visualiza-se, por meio desta, o resultado do que foi investido na trajetória profissional através do retorno recebido. A avaliação de desempenho permite verificar o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, podendo, assim, direcionar, de forma precisa, programas de treinamento e desenvolvimento.

Chiavenato (1999) aponta algumas considerações sobre avaliação de desempenho, um processo em que se visualizam os resultados e o potencial de cada indivíduo a partir da atividade que desenvolvem, podendo ser detectadas falhas no processo e, assim, criar alternativas para solucioná-las, seja por meio de treinamentos, remanejamento de função, integração entre organização e funcionários, ou, ainda, propor programas que vislumbrem a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O indivíduo só estará motivado para a mudança, para desempenhar com eficiência e eficácia suas atividades se, ao final, for recompensado, seja por meio de benefícios, gratificações, promoções, estímulos, aumento de salário, melhor ambiente e instrumentos de trabalho e assim, sucessivamente.

Vale ressaltar que o desempenho humano não é idêntico para todos os indivíduos, mesmo porque todos são diferentes. Por isso, é variável de pessoa para pessoa, de situação para situação, pois é influenciado por diversos fatores.

Dependendo do que está agregado ao esforço do indivíduo em determinada tarefa, ele estará mais ou menos disposto a se empenhar para atingir determinado grau de desempenho, ou seja, dependendo da intensidade motivacional, o indivíduo estará voltado com todo seu esforço para realizar suas atividades.

Certamente que, alcançando os objetivos esperados pela empresa e recebendo algo em troca, o indivíduo estará motivado a continuar progredindo constantemente.

Chiavenato (1994, p.183) discorre sobre esse aspecto ao mencionar que “a satisfação obtida pelo indivíduo funciona como reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como reforço negativo”.

Recorrendo novamente a Chiavenato (1994), faz-se necessário que a gerência preocupe-se com alguns aspectos, tais como:

- Desenvolver a base para um bom desempenho humano, utilizando as habilidades e capacidades dos indivíduos de maneira ordenada;
- Excluir tudo o que impeça o bom desempenho humano;
- Manter motivados e incentivados todos os indivíduos no exercício de suas atividades;
- Orientar os indivíduos para que alcancem um desempenho favorável;
- Recompensar o indivíduo após ser avaliado ou criar meios para melhorar seu desempenho quando apresenta falhas;
- A recompensa e o sucesso conseqüentemente trarão satisfação no trabalho, por isso a importância da pós-avaliação, o cuidado para não cair em objetivos vazios ao se avaliar, é preciso clareza ao avaliar;

Lucena apud Galvão (1992, p.17) ressalta que, num programa de avaliação de desempenho, os objetivos traçados devem ser definidos com muita cautela, evitando, assim, prejuízos em sua execução, tanto para a organização quanto para o trabalhador, como os que seguem abaixo:

- Promover o auto-desenvolvimento dos empregados;
- Definir o grau de contribuição de cada empregado;
- Descobrir talentos e potencialidades;
- Oferecer oportunidades;
- Posicionar o empregado em um cargo e a partir deste avaliá-lo;
- Desenvolver treinamentos quando necessário.

- Elaborar estratégias de ação para aqueles que apresentarem falhas em seu desempenho.
- Refletir junto ao empregado tanto os pontos fortes, quanto os que precisam ser melhorados, para que ele venha corrigir suas deficiências.

Após todas essas abordagens, percebe-se que a avaliação de desempenho é um instrumento de suma importância para a organização, quando utilizado de forma clara, objetiva e condizente. Ou seja, deve ser um instrumento essencial para o desenvolvimento organizacional em seu todo, sobretudo no que tange as finalidades de ordem motivacional.

Bergami (1988, p.13) entende que:

a avaliação do desempenho humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho

A instrumentalidade da avaliação de desempenho deve servir como um dos meios para se alcançar a melhoria do ambiente de trabalho, agregando maior produtividade com melhor qualidade de vida e motivação para o trabalho.

Preocupando-se com os seus colaboradores, as gerências das unidades operacionais do SESI/CAT-Grande Florianópolis utilizaram a avaliação de desempenho para imprimir novas relações de trabalho com os colaboradores, promovendo, assim, a visibilidade do que necessitava melhorar no ambiente do trabalho. Abaixo, será exposta a construção desse processo de avaliação de desempenho, no qual o Serviço Social buscou assessorar as gerências, de modo que estas alcançassem resultados positivos na utilização desse instrumento.

5.2 A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A inserção do assistente social no SESI foi discutida no capítulo anterior. Porém, além de todas as ações já expostas, como a Consultoria Social e a assessoria às áreas-fim (educação, saúde e lazer), o assistente social vem ocupando seu espaço na área de Recursos Humanos.

Para reforçar o conceito de recursos humanos, Toledo (1982, p.8) o define “como aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”.

Girardi (199?, p.18) coloca que são cinco os processos da administração de recursos humanos, compreendidos como “prover a empresa de pessoas necessárias às operações, aplicar as pessoas em seus cargos e funções, manter as pessoas trabalhando na organização, desenvolver as pessoas quanto às suas habilidades e destrezas e controlar as pessoas”.

A área de Recursos Humanos do SESI/CAT- Grande Florianópolis, apesar de ainda não estar totalmente estruturada, demonstra que necessita da atuação constante do assistente social, visto que sua demanda é intensa.

O Centro de Atividades da Grande Florianópolis (CAT), local onde ocorreu o estágio curricular, caracteriza-se por ser uma das 14 unidades operacionais do SESI/SC, que conta com um grande número de colaboradores, divididos entre oito cozinhas industriais, uma rede de doze farmácias, além dos colaboradores do próprio CAT.

Em virtude dessa realidade, o Serviço Social atua intensivamente com essa demanda, sendo muito requisitado para assumir funções na área de RH.

O estágio curricular supervisionado oportunizou atuar com essa realidade apresentada, a qual demandava por ações voltadas ao recrutamento e seleção de novos colaboradores, integração destes na organização, bem como acompanhar o processo de avaliação de desempenho destes junto às unidades (Farmácias e Serviço de Alimentação) onde o mesmo estava inserido.

Tendo como pressuposto para alcançar e manter a qualidade e eficiência de seus produtos e serviços, buscando superar-se continuamente, o SESI preocupa-se com o desenvolvimento e valorização dos seus colaboradores, que são vistos, não apenas como “indivíduos assalariados, mas como parceiros do negócio, responsáveis por uma parcela significativa dos resultados projetados” (Marras, 2000, p. 30).

É fato que o maior patrimônio de uma organização são as pessoas que dela fazem parte.

Assim, valorizar os seres humanos, desenvolvê-los e treiná-los é preocupação da organização. Para que isso aconteça efetivamente, sentiu-se a necessidade de acompanhar mais ativamente o colaborador, desde a sua fase de recrutamento e seleção, integrando-o no SESI e avaliando seu desempenho junto a sua unidade de trabalho.

Fazendo uma breve exposição do que vem a ser recrutamento e seleção, recorre-se à Girardi (199?, p.18), o qual expõe que essa função faz parte do processo de provisão da área de recursos humanos que “trata do insumo de recursos humanos necessários às operações da organização(...), é o processo que atrai, filtra e escolhe as pessoas que farão parte da empresa”, ou seja, quem irá trabalhar na organização.

Considerando a importância de trabalhar com profissionais que sejam comprometidos com os valores e a missão da empresa, entende-se que, certamente, esse fato refletirá na eficiência, seriedade, dedicação e responsabilidade dos mesmos, pois automaticamente, caminhando na mesma direção, ambos - empresa e colaborador- estarão crescendo.

A iniciativa de valorização dos seres humanos do CAT/Grande Florianópolis, como já mencionado, partiu desde a sua admissão e, logo em seguida, percebeu-se a necessidade de integrá-lo na organização para, a partir de então, sentir-se parte desta, o que acarretará numa maior segurança e confiança de si mesmo e da própria instituição.

De acordo com as "Políticas de recrutamento, seleção e integração (1997) da instituição, a integração é considerada uma relação entre a realidade objetiva da entidade e a realidade subjetiva do novo colaborador. Quando ocorre um intercâmbio entre esses dois aspectos, a filosofia do SESI passa a fazer parte da identidade do novo colaborador e pode-se considerar que a integração está completa.

Por meio disso, busca-se identificar os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores para com a sua função, pois, adaptando-se aos objetivos e metas da empresa sua motivação estará elevada, o que facilitará e favorecerá sua permanência na mesma, diminuindo o índice de rotatividade.

Todo esse processo foi tornando-se fundamental para as unidades, principalmente para as farmácias, as quais apresentavam uma elevada rotatividade em seu quadro funcional, o que resultava no enfraquecimento e desestabilização das equipes.

Sentiu-se que havia a necessidade de uma intervenção que surtisse efeitos positivos e alterasse essa realidade. Ou seja, buscava-se um meio pelo qual se visualizasse o porquê de tantas demissões, ou até mesmo os pedidos de desligamento por parte dos próprios colaboradores.

Cabe, neste momento, relatar que havia na instituição a preocupação em torno dessa rotatividade, pois não eram claros os seus reais motivos, ou seja, o colaborador desligava-se da unidade e não se buscava levantar o porquê. O Serviço Social, por meio da assessoria às gerências, buscou meios para minimizar essa questão da elevada rotatividade de colaboradores.

César (1998, p.126) discorre sobre o reconhecimento do assistente social no âmbito da área de Recursos Humanos, ao relacioná-lo como assessor das gerências:

o Serviço Social, como os demais segmentos da área de Recursos Humanos, vêm assumindo o papel de assessoramento dos gerentes, para que estes possam melhor 'administrar pessoas', propiciando confiabilidade, amizade, aprendizado, crescimento e satisfação de seus colaboradores(...)esta função de assessoria,

assumida pela área de RH, passa a ter como 'clientes internos' não só o trabalhador, mas os próprios gerentes.

Essa prática traduz as novas requisições assumidas pelo assistente social na área de RH, cujo foco se volta para o tratamento de questões que afetam o cotidiano do trabalhador. Isso mostra que o profissional se afasta, de certa forma, do contato mais direto com o colaborador, apesar de continuar tendo sua função vinculada à mediação das relações de trabalho.

A categoria mediação é um instrumento utilizado no processo de trabalho do assistente social. Martinelli (1993, p.136) discorre sobre esse instrumento, assinalando que:

mediações são categorias instrumentais pelas quais se processa a operacionalização da ação profissional. Expressam-se pelo conjunto de instrumentos, recursos, técnicas e estratégias e pelas quais a ação profissional ganha operacionalidade e concretude. São instâncias de passagem da teoria para a prática...

Preocupando-se de fato com a questão da alta rotatividade, o assistente social sentiu a necessidade de acompanhar o colaborador e monitorar seu desenvolvimento junto à unidade em que estava inserido. Para tanto, era necessária a utilização da avaliação de desempenho, instrumento que possibilitaria visualizar o processo de desenvolvimento do colaborador, exaltando seus pontos fortes e identificando os que precisavam ser melhorados.

Conforme poderá ser analisado em seguida, a avaliação de desempenho é um processo que não se esgota, ou seja, está constantemente sendo reconstruído, para assim surtir resultados que repercutam na melhoria do ambiente de trabalho e nas relações estabelecidas no mesmo.

5.2.1 A avaliação de desempenho como um processo de (re)construção

Considerando que a avaliação de desempenho é um processo contínuo, que está sempre sendo revisto e reconstruído - assim como é a realidade, que não está pronta, mas que deve ser apreendida em suas múltiplas expressões - busca-se, dentro de uma visão crítica e consciente, dar respostas às questões que surgem, procurando superá-las.

O processo de avaliação de desempenho já acontecia anteriormente na instituição pesquisada, porém não havia nenhum trabalho posterior à contratação do colaborador. Na verdade, essa avaliação era requisitada aos gerentes das farmácias e serviço de alimentação no prazo de 30 e 45 dias após a contratação do colaborador, arquivando-a junto à ficha contratual do mesmo.

Controlar efetivamente esse processo de avaliação de desempenho tornava-se primordial, pois, a partir desse instrumento, vislumbravam-se novas perspectivas para o desempenho do colaborador, auxiliando as gerências nas tomadas de decisões, sugerindo estratégias de ação para a melhoria contínua das equipes e do crescimento do próprio colaborador, subsidiando o desenvolvimento das relações interpessoais e profissionais da unidade.

A rotatividade⁷ de colaboradores era fato preocupante, haja visto que acarretava em prejuízo para a unidade e, sobretudo, para a equipe, pois esta já possuía certa integração e afinidade com o colaborador e, conseqüentemente, teria que reiniciar o processo, visto que a cada novo colaborador nova equipe é formada. Sendo assim, a anterior já não mais existe e outra estrutura se forma com a chegada de outro integrante.

Buscando o fortalecimento e comprometimento das equipes, objetivou-se dar uma atenção mais constante para o processo de avaliação de desempenho, mas, para que isso não ficasse refletindo apenas como controle ou julgamento do colaborador, era necessário esclarecer, tanto para os gerentes, quanto para os colaboradores o que se pretendia, ou seja, quais os objetivos e motivos da aplicação desse instrumento de avaliação de desempenho.

Primeiramente, informamos a todos os gerentes das farmácias e cozinhas industriais o que se almejava, deixando claro que essa avaliação seria realizada por eles na presença do colaborador, a cada quatro meses, ficando o Serviço Social apenas como assessor, assim, as medidas tomadas posteriormente seriam embasadas nos resultados da avaliação.

Anteriormente, havia um modelo de ficha de avaliação (anexo 1) que estava sendo utilizada até então, mas que não abarcava todos os indicadores necessários para avaliar amplamente o desempenho do colaborador em todos os seus aspectos.

Portanto, fazia-se necessário elaborar nova ficha de avaliação. A partir dessa constatação, buscou-se construí-la por meio de indicadores sugeridos pelos próprios colaboradores.

Como citado anteriormente, os colaboradores também foram informados sobre como se daria o processo de avaliação de desempenho. Todas as unidades (farmácias e serviço de alimentação) foram visitadas e a grande maioria dos colaboradores participaram da reunião que objetivou esclarecer o que seria esse processo.

A partir da exposição dos objetivos dessa avaliação, os colaboradores foram questionados com as seguintes perguntas: "Quais as características apresentadas por um

⁷ De acordo com Marras(2000, p.66) a rotatividade é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos.

excelente atendente de farmácia/auxiliar de cozinha?” e “Quais as características apresentadas por um colaborador, cujo desempenho venha a comprometer o ambiente de trabalho?”

Várias foram as sugestões relatadas e isso fez com os colaboradores refletissem sobre o que seria necessário apresentarem para que seu desempenho atingisse a excelência, bem como refletir sobre algum ponto em que estivessem apresentando falhas e assim pudessem superá-las. Enfim, esse momento levou os colaboradores a uma reflexão quanto as suas atitudes profissionais em seu ambiente de trabalho. A tabela abaixo mostra algumas das características mais apontadas pelos colaboradores das farmácias:

Tabela 2- Indicadores de desempenho

Características apresentadas por um excelente atendente de farmácia	Características apresentadas por um atendente de farmácia, cujo desempenho venha a comprometer o ambiente de trabalho
Agilidade	Arrogância, antipatia
Agilidade	Autoritarismo
Atenção	Descaso
Boa aparência	Desconfiança
Boa vontade	Desentendimentos entre funcionários em frente aos clientes
Bom humor	Desinteresse, despreocupação
Calma, paciência	Deslealdade
Calma, paciência	Desorganização
Cativar o cliente	Desunião
Clareza	Egoísmo
Colaboração	Falsidade
Companheirismo, união	Falta de assiduidade e pontualidade
Compreensão	Falta de atenção
Conhecimento da função exercida	Falta de colaboração
Conquistar o cliente, cativá-lo	Falta de comprometimento
Desenvoltura	Falta de diálogo
Dinamismo	Falta de educação
Discrição	Falta de humildade
Educação	Falta de iniciativa
Eficiência	Falta de paciência, principalmente com os idosos
Empatia	Falta de postura
Entender o cliente	Falta de respeito
Espírito de equipe	Falta de vontade
Espontaneidade	Fofocas
Gentileza, cordialidade	Insegurança
Gostar do que faz	Intolerância
Higiene	Intrigas
Humildade(para aprender e ensinar)	Inveja
Iniciativa	Má apresentação(asseio)
Interesse	Mau atendimento
Organização	Mau humor
Pontualidade	Mau relacionamento
Postura	Não aceitar as diferenças reclamações, críticas
Presteza	Não aceitar sugestões
Receptividade	Não oportunizar que o cliente se expresse
Respeito	Não trabalhar em equipe
Responsabilidade	Orgulho
Satisfazer o cliente	Pressa
Segurança	

Sensibilidade	Privilégios
Simpatia	Problemas pessoais interferindo no trabalho
Sinceridade	Vendas erradas

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa realizada em Agosto/2001.

Esse momento com os colaboradores foi de grande importância, tendo em vista que alguns deles poderiam interpretar essa avaliação como uma forma de “julgamento” ou “controle” dos mesmos, e esse diálogo proporcionou esclarecer os objetivos da avaliação de desempenho. De certa forma, esse instrumento pode até ter esse caráter, no entanto, deve-se levar em conta que, ao ser avaliado, ele terá oportunidade de rever suas atitudes e procurar melhorá-las num determinado espaço de tempo e após nova avaliação apresentar melhoras significativas no ambiente de trabalho.

Conforme Fournies (1992), o desempenho insatisfatório é, muitas vezes, causado pela falta de feedback, de comunicação entre colaborador e gerente. Quando o colaborador não sabe que está fazendo as coisas erradas, certamente pensará que o que faz e como faz é o correto e, assim, não terá razões para mudar suas atitudes. Ou, também, o colaborador é ciente de que está errado, mas como os outros também fazem o mesmo, acabam todos pensando que isso não é um problema.

Por isso, torna-se imprescindível haver um momento de feedback, justamente para esclarecer ao colaborador no que ele deve melhorar seu desempenho, fazendo-o visualizar o porquê da inadequação do mesmo, aceitando que existe um problema que deve ser superado.

Como já exposto, o objetivo da avaliação de desempenho era proporcionar a visualização dos pontos fortes, bem como aqueles que precisavam ser melhorados, além, obviamente, de oportunizar um momento de reflexão, de troca entre gerência e colaborador, diminuindo, assim, a rotatividade. Dessa forma, o colaborador que apresentasse alguma característica que comprometesse sua permanência na unidade seria alertado, podendo mudar suas atitudes e melhorar seu desempenho junto à mesma. Para o colaborador que apresentasse pontos fortes, a avaliação seria o momento de reforçar sua valorização, procurando estimulá-lo a continuar com seu empenho. Isso torna-se positivo, pois a gerência acaba, automaticamente, exigindo mais do colaborador e deixa, por vezes, o agradecimento pelo empenho e dedicação que este tem pela empresa despercebido.

Sobre essa questão, Fournies (1992) afirma que o reconhecimento é um forte fator motivacional para aumentar a produtividade. E esse reconhecimento não necessariamente é resultado de premiações, bons salários, aumento, promoções. As palavras são uma das principais formas de reconhecimento.

Destaca-se que essa avaliação de desempenho não se caracteriza como aquela que geralmente ocorre em muitas organizações, com o intuito de promover ou aumentar salários ou benefícios. Posteriormente, conforme a política adotada pelo SESI, poderá, sim, ser adotada para esse fim.

Nesse caso específico é, sobretudo, para identificar e averiguar a situação dos colaboradores no ambiente de trabalho, percebendo seu comprometimento, suas atitudes frente a situações que surgem, bem como sua capacidade técnica. Enfim, indicadores que mostrarão seu desempenho profissional.

Quando o colaborador é selecionado para assumir determinada função, ele deve ficar ciente de que se isso ocorreu é justamente porque ele apresentou um perfil que trará bons resultados para a empresa, e isso é o que se espera dele. No entanto, é preciso que o gerente reafirme sempre o valor do seu funcionário, mesmo que seja 'obrigação' deste ter um bom desempenho.

Um outro aspecto também importante que deve ser destacado é o referente à diminuição das falhas, dos erros, ou seja, é preciso também reconhecê-los e não apenas valorizar as grandes conquistas do colaborador. Mesmo que este ainda não tenha alcançado o desempenho ideal, mas mostra-se disposto a isso, deve ser reconhecido e valorizado.

Elucidando essa questão, Herzberg apud Fournies (1992) expôs que o homem é motivado aos poucos, através de pequenas conquistas que o incentivam a lutar por outras. Quando as falhas são reduzidas, é preciso motivar o indivíduo a errar cada vez menos.

Fournies (1992) continua, discorrendo sobre essa questão ao afirmar que é preciso dar maior ênfase aos elogios pelos acertos e menor ênfase ao criticar os erros. Assim, eliminando comentários negativos, diminuem-se os erros e melhora-se o desempenho dos indivíduos.

Continuando a exposição, além da avaliação ser feita pelo gerente, também foi sugerido que cada colaborador fizesse sua auto-avaliação, sugestão que não agradou a alguns, talvez pela dificuldade da própria pessoa se perceber, se valorizar, ou até mesmo não ter critérios para tal.

Outra questão colocada foi com relação à avaliação feita por todos, em que cada colaborador avaliaria todos os outros. Isso gerou certo receio na maioria das equipes, pois acreditaram que poderia criar um certo desconforto e resultar num clima constrangedor entre todos, pois temiam mostrar ao outro como o que consideravam e ser mal interpretado. Diante dessa realidade, essa avaliação seria realizada somente se a equipe fosse suficientemente madura, consciente das suas posições assumidas, se todos aceitassem ser avaliados dessa

forma, aceitando a opinião dos demais colegas de trabalho e utilizando-a esta como subsídio para melhorar seu desempenho, caso recebesse críticas.

Enfim, foi lançada essa possibilidade.

Terminada essa etapa, e com os indicadores levantados pelos colaboradores, já era possível construir a ficha de avaliação de desempenho. Como foram muitos os indicadores, estes foram divididos em categorias, para facilitar o processo. A seguir, a tabela com os indicadores, já divididos em categorias:

Tabela 3- Categorias de desempenho

Categorias	Indicadores
Atendimento	Simpatia, atenção, gentileza, cordialidade, respeito, receptividade, calma, paciência, entender o cliente, satisfazer o cliente, cativar o cliente, vendas corretas
Comprometimento	Dimanismo, interesse, boa vontade, presteza, eficiência, responsabilidade, gostar do que faz
Capacidade para contornar situações	Saber aceitar as diferenças pessoais, tolerância, saber receber reclamações/críticas, discrição, calma, paciência, educação, desenvoltura
Capacidade técnica	Organização, pontualidade, iniciativa, conhecimento da função exercida, agilidade, segurança, competência
Facilidade de comunicação	Clareza, espontaneidade, bom humor, diálogo, relacionar com os colegas de forma positiva, postura (no agir e expressar-se)
Apresentação pessoal	Boa aparência, higiene
Capacidade para trabalhar em equipe	Empatia, humildade, compreensão, agilidade, colaboração, espírito de equipe, companheirismo, sinceridade, não se envolver em fofocas

Fonte: Elaborada pela autora a partir da pesquisa realizada em Agosto/2001.

Consideramos que estas categorias congregam todas as características que um colaborador deve apresentar e, como citado, facilitaria a avaliação, tornando-a mais suscinta.

Com os indicadores divididos em categorias, era então o momento de elaborar o novo instrumento de avaliação de desempenho. Em cada indicador, o avaliador teria que identificar se o desempenho do colaborador era excelente-3 (atingiu o ideal, o que se espera dele), bom-2 (está na média, mas tem potencial para mais) ou precisa melhorar-1 (está com dificuldades em desenvolver o seu papel).

A próxima etapa consistiu no envio das fichas de avaliação às unidades. Nesse momento, não dependia mais do Serviço Social, mas, sim, do comprometimento e responsabilidade das gerências na condução do processo. Ou seja, não competia mais ao assistente social avaliar os colaboradores, mas, particularmente, assessorar a gerência na medida do possível e necessidade

A devolução das avaliações ou o encaminhamento para o Serviço Social foi um pouco lento. Algumas unidades entregaram no tempo solicitado, assim como outras nem sequer entregaram.

Para elucidar essa constatação, vejamos o quadro abaixo, ilustrando as unidades que devolveram as avaliações, bem como as quantidades recebidas:

Tabela 4- Quantidade de avaliações de desempenho - Farmácias

Unidade	Número de Avaliações/Gerente	Número de Auto-Avaliações
FM Campinas	08	08
FM Biguaçu	05	05
FM Gama D'Eça	15	15
FM UFSC	08	08
FM Celos I	10	10
FM Estreito	05	05
FM João Pinto	11	11
FM Mauro Ramos	-	-
FM Felipe Schmidt*	-	-
FM Tijucas	-	-
FM Coqueiros	-	03
FM Celos II	-	-

* Recém inaugurada

Analisando o quadro, percebe-se que, do total de doze farmácias, apenas 07 devolveram as avaliações, o que corresponde a 58,33%. Das cinco farmácias que não devolveram, uma está justificada pelo fato de ter sido inaugurada no período em que se iniciou o processo de avaliação, não sendo possível avaliar uma equipe recém formada. Todavia, as demais não se justificaram.

A intenção primeira desse processo de avaliação, como mencionado anteriormente, era também abranger os colaboradores do Serviço de Alimentação. No entanto, como se pode observar no quadro a seguir, foram poucas as unidades que realmente fizeram a avaliação dos seus colaboradores. Do total de oito cozinhas industriais, apenas três a devolveram, num percentual de 37,5%.

Tabela 5- Quantidade de avaliações de desempenho – Cozinhas Industriais

Unidade	Número de Avaliações/Gerente	Número de Auto-Avaliações
SA Macedo	00	00
SA DVA	03	03
SA Intelbrás	05	05
SA São José	00	06

SA Cassol	02	02
SA Fiesc	00	05
SA Tansp. Biguaçu	00	00
SA Portobello	00	00

É importante esclarecer que não está sendo feita uma ‘exclusão’ dessas unidades. Com certeza, posteriormente, passarão por esse processo de avaliação com maior controle. Ainda assim, como também não havia tempo de estágio suficiente para dar continuidade a esse processo nessas unidades, e a questão da rotatividade e outros problemas de relações interpessoais eram maiores nas farmácias, sentiu-se que era necessário, nesse momento, voltar-se mais para atender essa demanda.

Analisando as avaliações, percebe-se que a visão de cada gerência é diferente. Algumas foram mais críticas, sugerindo melhorias, bem como enaltecendo os pontos fortes do colaborador. Outros, no entanto, não teceram considerações, apenas assinalaram, a partir dos indicadores apresentados, o que se aproximava mais do colaborador, ou seja, se estava excelente, bom ou precisava melhorar, dificultando assim a análise dos resultados.

Para elucidar essa questão, toma-se, como exemplo o gerente da farmácia XY que, após a devolução das avaliações, fez considerações sobre três colaboradores que estavam apresentando alguns problemas. Diante disso, recorreu-se às avaliações desses colaboradores e constatou-se que em nenhuma delas haviam sido feitas considerações no tocante ao próprio desempenho.

Diante desse fato, como poderia ser sugerido algo, como treinamentos, desenvolvimento das relações interpessoais, transferência para outra unidade ou outro encaminhamento que fosse necessário, se não havia dados que registrassem a necessidade de tais ações? Consequentemente, torna-se um tanto difícil dar um parecer sobre as avaliações, se não houver por parte das gerências definições claras e objetivas sobre suas equipes. É preciso agir sobre dados reais, que tenham fundamento. Por outro lado, a maioria das avaliações recebidas refletiram bem a realidade em que se encontravam.

A seguir, serão expostos os resultados das avaliações de desempenho, tomando-se como exemplo, duas farmácias, justamente para fazer uma comparação dos mesmos entre as duas unidades.

5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

A exposição dos dados terá uma breve análise qualitativa que, de acordo com Triviños apud Mayer (2000), apresenta-se como uma melhor forma de entender o fenômeno social, possibilita ainda descrever a complexidade de um fenômeno, analisando-o, visualizando os grupos sociais, verificando variáveis, com o intuito de compreender o comportamento dos indivíduos.

Esta análise também pode ser considerada a partir de uma pesquisa-ação, a qual, no entender de Thiollent(1985, p.66),

...é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

Com base nas avaliações de duas farmácias, foi realizada uma comparação entre as diferenças nos níveis de desempenho alcançados pelos colaboradores.

Faz-se necessário salientar que foram escolhidas somente duas farmácias pelo fato de serem bem distintas entre si. Pode-se constatar que os critérios de avaliação dos gerentes foram consideravelmente diferentes.

Apesar das farmácias possuírem características semelhantes, suas rotinas são distintas. Enquanto uma possui a equipe bastante grande, a outra tem sua equipe mais reduzida. Isso traduz que a dinâmica das unidades são diferentes e os gerentes acabam avaliando seus colaboradores, de acordo com a realidade da sua unidade, ou até mesmo subjetivamente, podendo comprometer a validade do instrumento ao utilizá-lo de forma vã, sem critérios.

Marras (2000) discorre sobre a vulnerabilidade da avaliação de desempenho quando utilizada de forma subjetiva, tornando-se ambígua, pois o avaliador acaba apresentando “vícios de julgamento”, podendo assumir atitudes conscientes ou inconscientes ao avaliar.

Cada categoria estabelecida teve um valor variável a ser alcançado pelo colaborador, conforme a tabela a seguir:

Tabela 6- Valores variáveis de desempenho

Categorias	Excelente	Bom	Precisa melhorar
Atendimento	26-30	19-25	09-18
Comprometimento	18-21	12-17	07-11
Capacidade para contornar situações	18-21	12-17	07-11
Capacidade Técnica	18-21	12-17	07-11

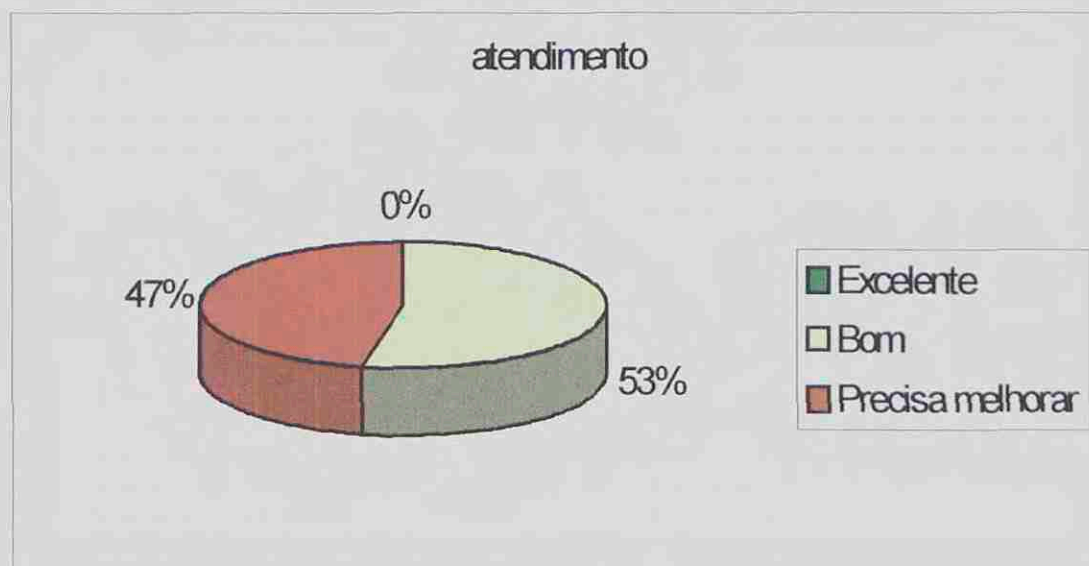
Facilidade de comunicação	16-18	11-15	06-10
Apresentação pessoal	6	04-05	02-03
Capacidade para trabalhar em equipe	23-27	16-22	09-15

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada em Agosto/2001.

É importante deixar claro que não existem fatores de desempenho fixos. Fournies (1992) aponta que os mesmos variam de acordo com a função que está sendo avaliada. Neste caso específico, estão sendo avaliados os colaboradores cuja função exercida é atendente de farmácia, e, portanto, foi por meio dessas categorias e indicadores que os mesmos foram avaliados, pois acredita-se que as mesmas abarcam todas as situações vivenciadas pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho.

Utilizando como análise as avaliações da farmácia X, a qual congrega uma equipe maior em função de sua dinâmica exigir um número mais elevado de colaboradores, observa-se, nos gráficos, que os colaboradores não atingiram o nível de desempenho excelente na maioria das categorias, conforme veremos a seguir:

Gráfico 1- Categoria Atendimento – Farmácia X

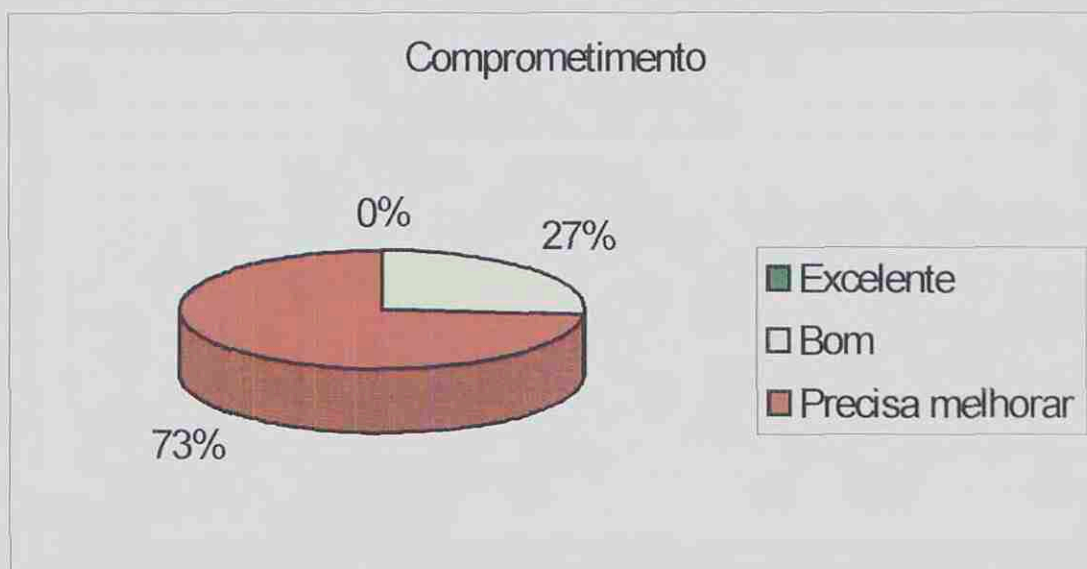


Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

O gráfico referente à categoria 'atendimento', mostra que 53% dos colaboradores alcançaram o nível 'bom', ou seja, é alto o índice de colaboradores que necessitam melhorar seu desempenho em relação ao atendimento, e isso foi constatado nas considerações feitas nas avaliações, em que a gerência aponta várias falhas, como falta de atenção, de receptividade ao

cliente, de simpatia, dentre outras. Deve-se considerar que é necessário que toda a equipe empenhe-se no sentido de procurar rever o que está comprometendo o atendimento, sendo o mesmo primordial para o alcance dos resultados da farmácia, pois é por meio de um atendimento diferenciado e de qualidade que se pode conquistar clientes, ou, ao contrário, perdê-los.

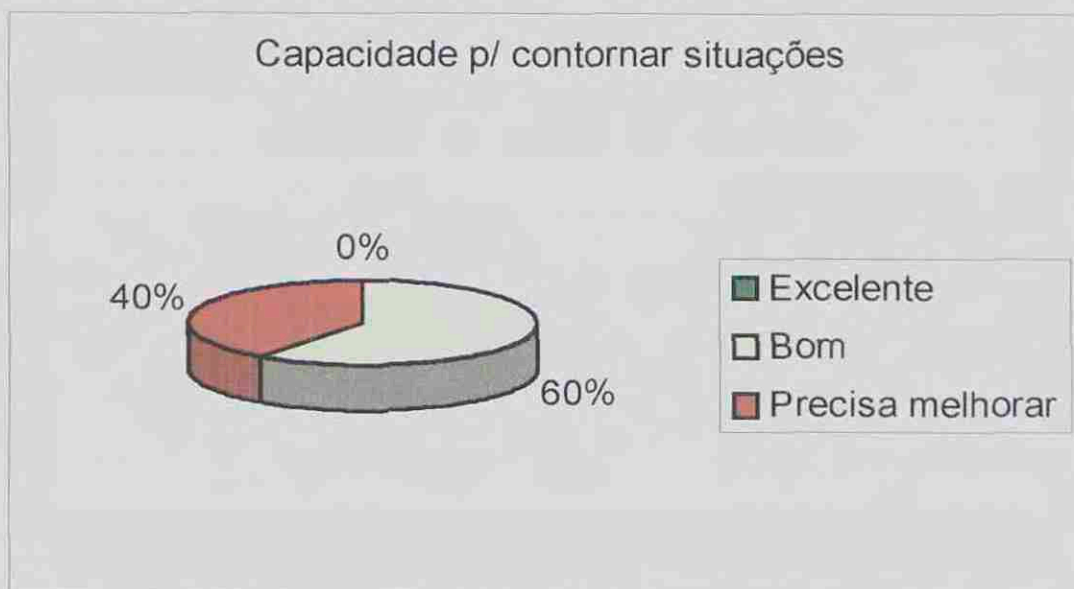
Gráfico 2 – Categoria Comprometimento – Farmácia X



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

A categoria 'comprometimento' traz um resultado um tanto comprometedor à equipe, pois 73% dos colaboradores 'precisam melhorar', ou seja, é necessário maior dinamismo, interesse e vontade por parte dos mesmos. É necessário que a gerência perceba se realmente os colaboradores estão assumindo funções que lhe trazem motivação, pois, muitas vezes, o mesmo tem potencial e capacidade para se dedicar a outras funções e, por estar em local 'errado', acaba deixando a desejar. Nesse sentido, é fundamental avaliar a possibilidade de remanejá-lo, propondo ao mesmo oportunidades de assumir outras tarefas que se enquadrem mais em seu perfil.

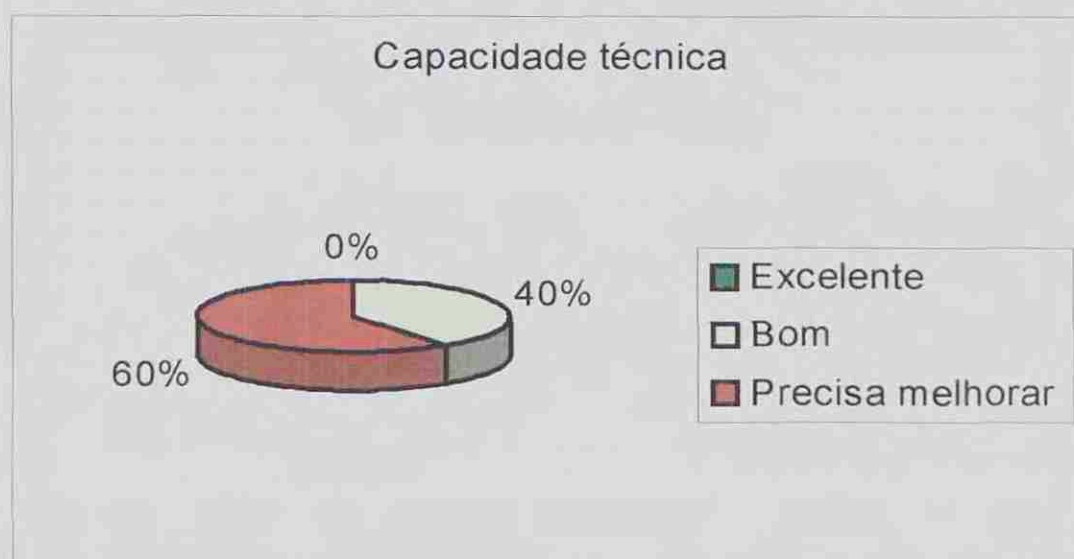
Gráfico 3- Categoria Capacidade para contornar situações – Farmácia X



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

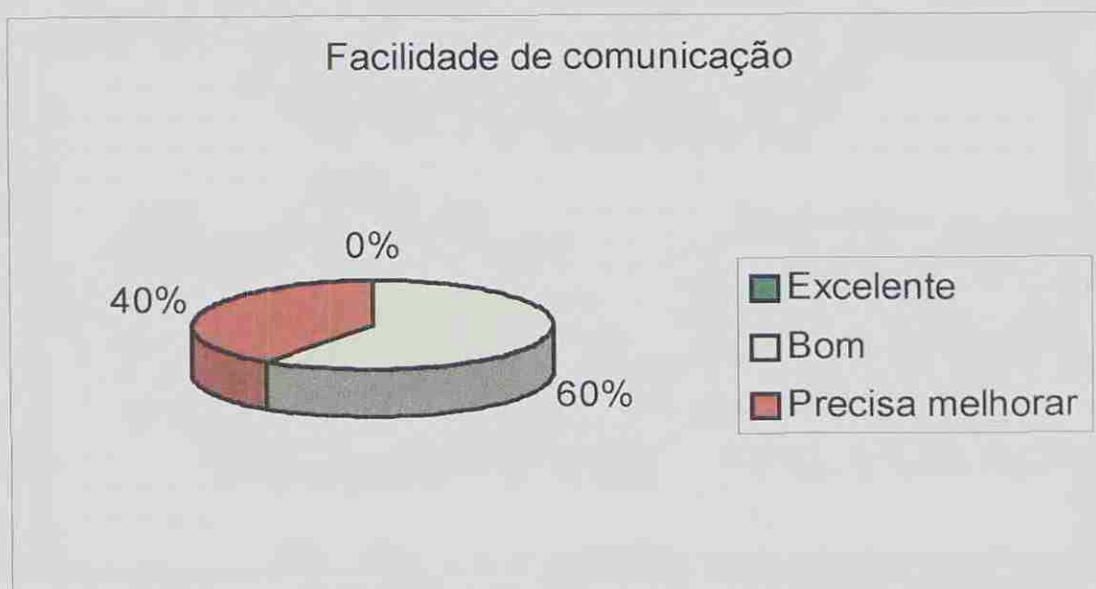
No que diz respeito à categoria 'capacidade para contornar situações', percebe-se que 60% dos colaboradores a detêm, faltando aos outros 40%, mais paciência, tolerância e discrição ao defrontarem-se com situações adversas. Faz-se necessário aos mesmos procurarem manter o controle, resolvendo os problemas com maior cautela, visto que, em qualquer lugar em que se atue, uma infinidade de situações ocorrerão subitamente, sendo imprescindível a qualquer colaborador ter domínio de suas atitudes frente às mesmas.

Gráfico 4 – Categoria Capacidade técnica – Farmácia X



A 'capacidade técnica' apresenta-se inversamente proporcional à categoria anterior, ou seja, 60% dos colaboradores precisam aprimorar seus conhecimentos técnicos. No entanto, para melhorar o desempenho neste aspecto, a responsabilidade não é somente dos colaboradores; a organização deve proporcionar-lhes cursos⁸ de aperfeiçoamento e qualificação profissional.

Gráfico 5 – Categoria Facilidade de comunicação – Farmácia X



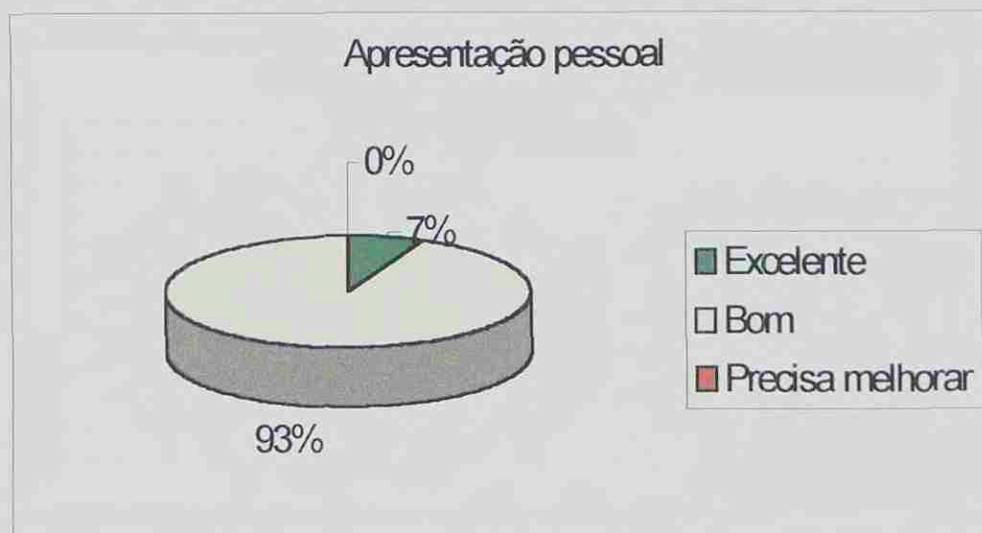
Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

Em relação à categoria 'Facilidade de comunicação', o gráfico demonstra que 40% dos colaboradores têm dificuldade neste aspecto, faltando-lhes maior clareza no diálogo com os colegas e gerência, implicando dificuldades no cotidiano do ambiente de trabalho, vindo a comprometer o mesmo.

Contudo, 60% dos colaboradores apresentaram um bom desempenho nesta categoria avaliada, mas que podem ainda melhorar este resultado, buscando, através do diálogo, expor suas idéias e sugestões, bem como encontrar respostas diante de suas dúvidas.

⁸ Em relação aos cursos de aperfeiçoamento, teve início no mês de março a Escola de Atendentes, estendido à todos os colaboradores das farmácias. É um projeto piloto, que poderá ser estendido posteriormente às outras regiões do Estado.

Gráfico 6 – Categoria Apresentação pessoal – Farmácia X



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

Quanto à 'apresentação pessoal' não foram demonstrados problemas. Todos os colaboradores têm muita atenção e cuidado, ou seja, o ambiente de trabalho exige que haja asseio, pois essa é a primeira impressão observada geralmente pelo cliente.

Gráfico 7 – Categoria Capacidade para trabalhar em equipe – Farmácia X



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

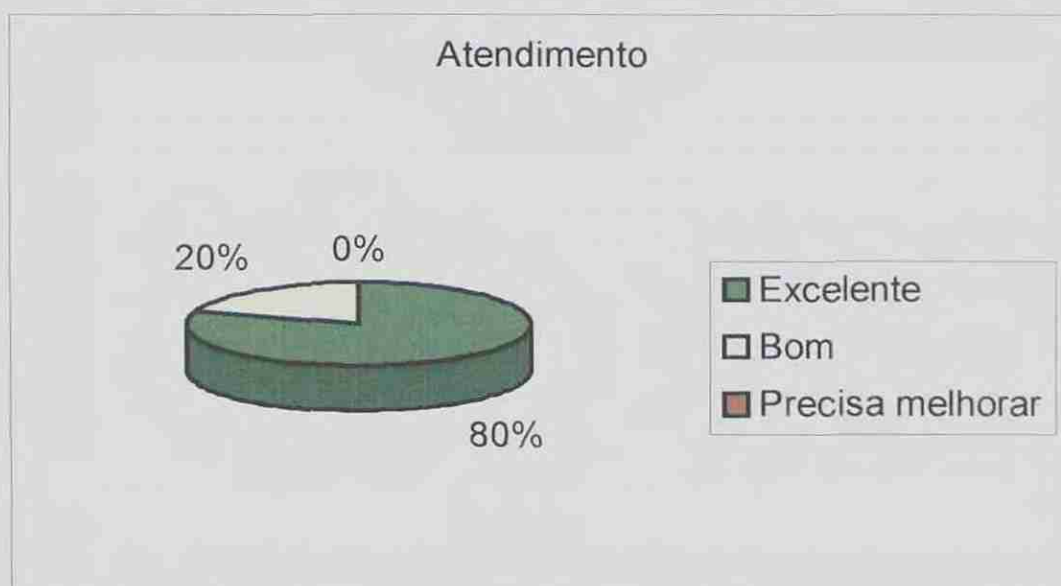
Com relação à categoria 'capacidade para trabalhar em equipe', visualiza-se, no gráfico, que 33% dos colaboradores apresentam dificuldades em relacionar-se com os colegas. Isso ocorre em virtude da ausência de compreensão, empatia, companheirismo e, sobretudo, pelo envolvimento em comentários desnecessários, ou seja, fofocas. Esse comportamento acaba enfraquecendo a equipe e dificultando o andamento das atividades. Falta amadurecimento e maior seriedade para alguns colaboradores.

No entanto, deve-se considerar que 60% da equipe alcançou um desempenho bom e 7% está excelente, ou seja, a maioria dos colaboradores demonstraram que mantêm um relacionamento harmonioso com os colegas, o que vem fortalecer o grupo e facilitar a dinâmica do trabalho. Assim, quando todos trabalham seguindo os mesmos princípios e valores, a tendência é alcançar somente resultados positivos.

A seguir, serão expostos os resultados das avaliações de desempenho da Farmácia Y e, como poderá ser observado, os resultados foram significativamente diferentes daqueles obtidos pela Farmácia X. Serão analisadas somente as avaliações realizadas pela gerência.

Ao analisar as avaliações da farmácia Y, percebe-se, através dos gráficos, que o desempenho alcançado pelos colaboradores na maioria das categorias foi excelente.

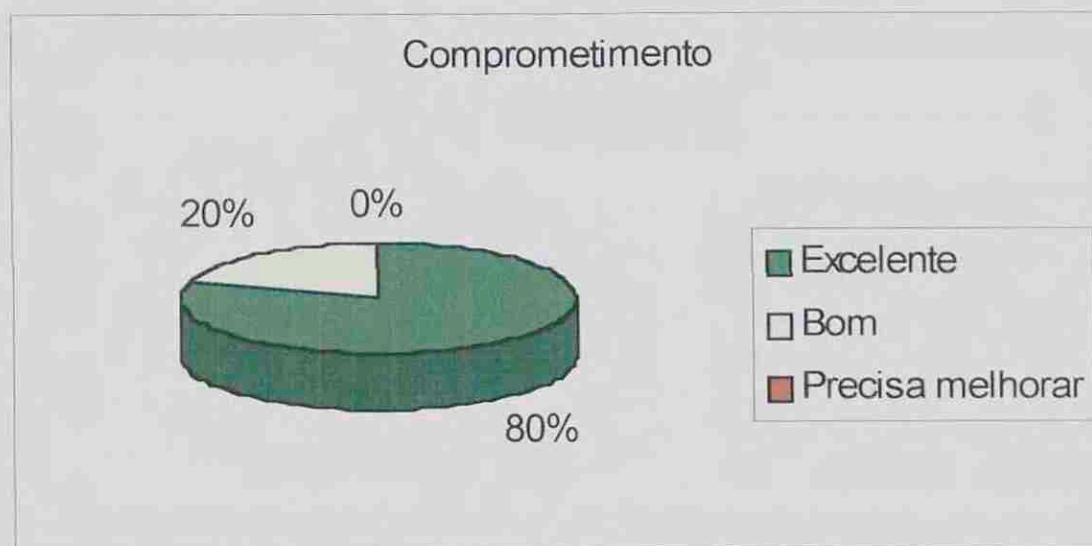
Gráfico 8 – Categoria Atendimento – Farmácia Y



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

Conforme constata-se pelo gráfico, o desempenho alcançado por 80% dos colaboradores na categoria atendimento foi excelente. Dessa forma, percebe-se que essa equipe procura ter no cliente a sua maior preocupação e atenção, ou seja, valoriza-o, respeita-o e conquista-o, promovendo assim a satisfação dos mesmos.

Gráfico 9 – Categoria Comprometimento – Farmácia Y



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

A categoria relacionada ao ‘comprometimento’ demonstra índices iguais à anterior, pois 80% dos colaboradores também apresentaram desempenhos excelentes. Isso pode ser traduzido pelo fato de que o ambiente de trabalho é composto por colaboradores engajados e comprometidos com os valores e objetivos da empresa e reconhecem que também são parte da mesma.

Evidentemente que trabalhar com pessoas comprometidas e empenhadas com o desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, com seu auto-desenvolvimento, é contagiante. Tudo flui com maior facilidade e os resultados são alcançados com menor esforço, mais entusiasmo e determinação.

Estender treinamento e desenvolvimento aos colaboradores que são comprometidos com o seu trabalho é altamente compensador e toda e qualquer organização empenha-se ao máximo em buscar pessoas que tenham essa postura.

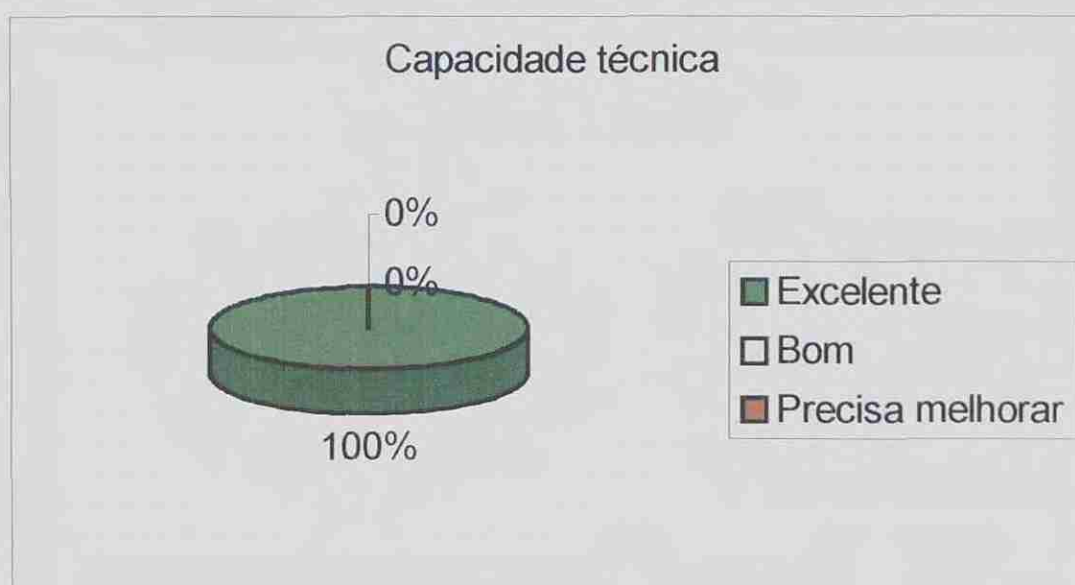
Gráfico 10 – Categoria Capacidade para contornar situações – Farmácia Y



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

Na categoria ‘Capacidade para contornar situações’, 40% dos colaboradores apresentaram desempenho ‘excelente’, assim como outros 40 % alcançaram desempenho ‘bom’ e os 20% restantes ‘precisam melhorar’, tendo em vista que possuem dificuldades para aceitar críticas, perdendo a calma em situações difíceis e não admitindo que falharam.

Gráfico 11 – Categoria Capacidade técnica – Farmácia Y



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

Na categoria ‘Capacidade técnica’, todos os colaboradores apresentaram nível ‘excelente’ em seu desempenho, sinal de que a equipe, nestes termos, está demonstrando muita competência, segurança, ou seja, conhecem e têm domínio sobre a função que exercem.

Deve-se levar em conta que a capacidade técnica é um fator que não pode ser percebido no momento da seleção e recrutamento dos colaboradores, pois este fator apenas se manifestará no exercício de sua função.

Gráfico 12 – Categoria Facilidade de comunicação – Farmácia Y



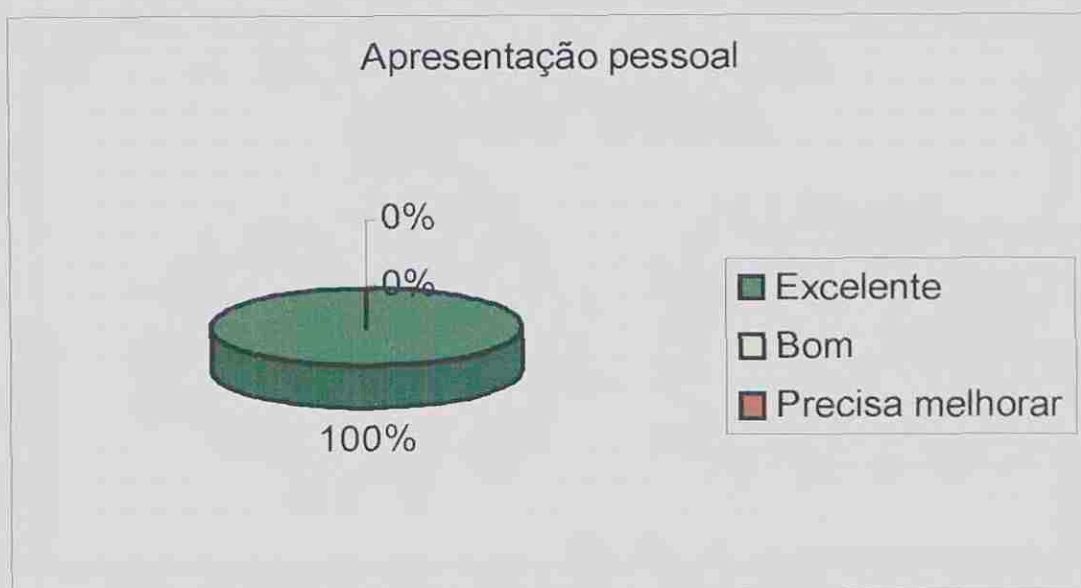
Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

Apresentaram nível ‘excelente’ de desempenho na categoria ‘Facilidade de comunicação’ 80% dos colaboradores. Apenas 20% ‘precisam melhorar’, o que vem a demonstrar que estes têm dificuldades em relacionar-se positivamente com os colegas, que sua maneira de agir e expressar-se está impedindo um diálogo mais aberto e saudável com os demais colegas, o que também vem a dificultar seu contato com o cliente.

A comunicação, sem dúvida, é um fator determinante no momento da admissão de um colaborador. Quando o colaborador é comunicativo e tem facilidade de se expressar e demonstrar suas idéias, com toda certeza, ele alcançará um bom desempenho, sendo que este advém da comunicação estabelecida entre gerente e colaborador ou colaborador e cliente.

A avaliação de desempenho estimula, proporciona maior abertura à comunicação interna, rompendo com algumas dificuldades existentes.

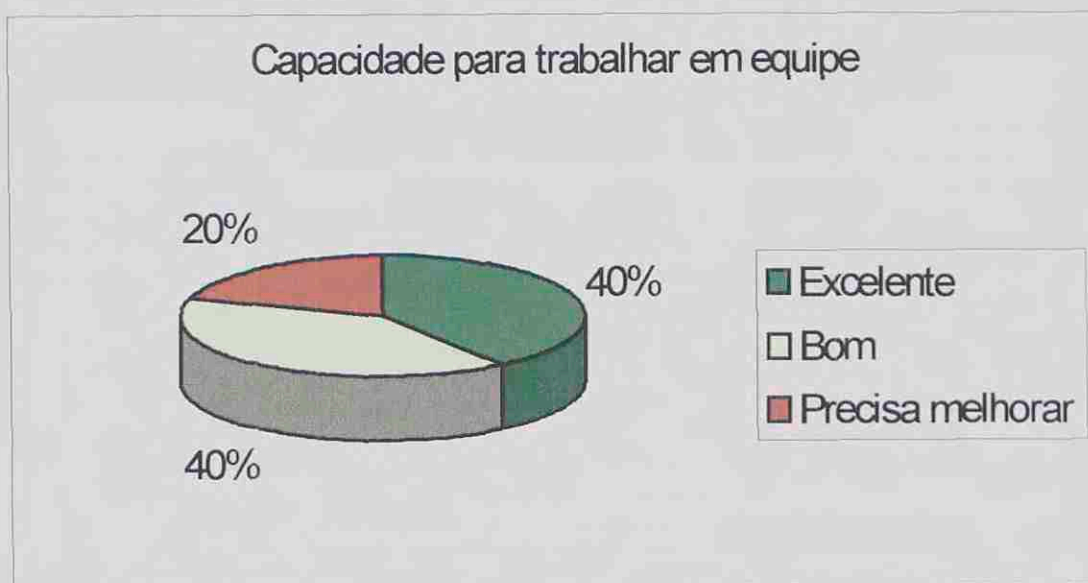
Gráfico 13 – Categoria Apresentação pessoal – Farmácia Y



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

Na categoria 'apresentação pessoal', todos os colaboradores atingiram o nível 'excelente'. Com relação à mesma, fica claro que o ambiente requer imprescindivelmente que todos os colaboradores mantenham-se asseados, pois isso é um dos fatores que mais chamam a atenção e impressionam qualquer pessoa, seja ela cliente, fornecedor ou gerente.

Gráfico 12 – Categoria Capacidade para trabalhar em equipe – Farmácia Y



Fonte: Avaliação de desempenho realizada em Outubro/2001

A categoria 'Capacidade para trabalhar em equipe' mostra que apenas 20% dos colaboradores apresentaram dificuldades em relação à mesma. Isso em consequência de não conseguirem manter um nível de companheirismo e colaboração com os demais colegas, surtindo, assim, muitos comentários desnecessários, desequilibrando a equipe e afetando o ambiente de trabalho.

Nesse caso, é necessário que o gerente eventualmente converse com sua equipe, procurando resolver essas questões de relações interpessoais para que isso não se torne um problema que resulte em consequências prejudiciais ao grupo.

Com base nas avaliações de desempenho dessas duas farmácias, comparando-as analiticamente, pode-se perceber que existem diferenças significativas.

Enquanto na farmácia X, em nenhuma categoria verificou-se nível 'excelente', exceto 'Apresentação pessoal' e 'Capacidade para trabalhar em equipe', em que apenas 7% dos colaboradores alcançaram tal nível, nas demais categorias, ou apresentaram nível 'bom', ou 'precisa melhorar'. Percebe-se que, na visão desse gerente, que se apresenta bastante crítica, este parece considerar sua equipe em contínuo estágio de crescimento e que ainda caminha para uma consolidação. Vale destacar que essa farmácia sofreu uma grande rotatividade de colaboradores num período relativamente curto e isso reflete no desempenho da equipe, que vem sendo construída e reconstruída a cada dia, sempre havendo colaboradores novos, em fase de experiência, o que requer maior atenção para com suas funções.

Outro ponto significativo dessa farmácia é a sua dinâmica, ou seja, está localizada numa área onde o volume de clientes e atendimentos é bastante intenso, o que vem a aumentar a exposição do colaborador, estando o mesmo mais propício a envolver-se em situações desafiadoras, devendo ser mais ágil, ter maior iniciativa e controle sobre si mesmo e sobre a equipe.

Para o gerente, também é uma dinâmica mais complexa, exigindo-lhe deste uma capacidade gerencial fixada em bases sólidas, ou seja, deve deter um domínio sobre a equipe de forma que esta lhe garanta um bom ambiente de trabalho, mantendo uma comunicação interna saudável, pois o sucesso da unidade (farmácia) depende, não apenas do bom desempenho dos colaboradores, mas, sobretudo, da forma como são gerenciadas.

Com relação aos papéis que devem ser assumidos pelo gerente, Rodrigues apud Mayer (2000, p. 68) afirma que:

os papéis mais importantes e significativos de uma gerência fundamentam-se no desenvolvimento de pessoal, junto à administração de tarefas próprias, solução de problemas, estabelecimentos de comunicação, obtenção de poder e influência.

umentar o desempenho dos subordinados, delegar e decidir, administrar conflitos e conduzir reuniões.

Conclui-se, visivelmente, que cabe ao gerente liderar sua equipe de modo a fazê-la alcançar excelentes níveis de desempenho.

Na farmácia Y, por meio dos gráficos, foi possível perceber que os colaboradores atingiram o nível de desempenho 'excelente' ou 'bom' na maioria das categorias. Deve-se considerar que essa farmácia é menor, tem sua dinâmica menos intensa do que a farmácia X e que a equipe também se constitui de um número menor de colaboradores, o que de certa forma, facilita as relações e, para o gerente, possibilita maior controle da equipe.

Por meio da avaliação de desempenho, foi possível confirmar que um colaborador apresentava problemas para a equipe e tornava-se cada vez mais difícil a sua permanência na farmácia Y. Em virtude disso, foi sugerida a sua transferência para a farmácia Z e não a sua demissão, até porque ele é um colaborador que possui muita experiência na função e não seria a melhor alternativa demití-lo, mas, sim, transferí-lo, buscando uma adaptação mais favorável em outra unidade.

Essa transferência foi muito positiva, tanto para a farmácia Y, quanto para o colaborador, pois, conforme contato com o gerente da farmácia Z, este colaborador está mostrando-se bem adaptado à nova equipe.

Deve-se considerar, quando surgir uma possível demissão, quais os custos da mesma. Perceber o que será mais viável naquele momento, ou a manutenção e modificação do colaborador, ou sua eliminação e substituição. Pois, mesmo havendo um custo para treinar e desenvolver o colaborador, ainda assim, isso poderá ser mais rentável.

Quando o gerente perceber que nem tudo está perfeitamente caminhando como ele quer, é imprescindível que pare e avalie quais os problemas que estão afetando o desenvolvimento do ambiente de trabalho, e assim retome o diálogo com seus colaboradores, pois é por meio deste canal que obterá resultados positivos.

Aos colaboradores, é necessário que sejam pró-ativos, ou seja, busquem informações, orientações sobre suas funções antes que estas cheguem aos mesmos sob forma de uma exigência do gerente. Assumindo tal postura, o seu trabalho estará sempre atualizado, pois está buscando respostas para as questões que possam surgir, mantendo, sobretudo, uma comunicação esclarecedora com sua chefia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho de conclusão de curso, considera-se que ainda há muito o que se refletir a respeito da inserção do assistente social nas organizações privadas, visto que não existem muitas pesquisas e bibliografias específicas do Serviço Social nessa área o que vem justificar a utilização de poucos autores nesta elaboração.

Entretanto, recorreu-se a teorias da administração de Recursos Humanos, tendo em vista ser esta uma das áreas em que o assistente social atua dentro das organizações privadas. Acredita-se que por meio destas se conseguiu alcançar uma reflexão bastante positiva sobre este campo de trabalho do Serviço Social que, mesmo parecendo novo, vem evoluindo significativamente.

No entanto, no Serviço Social da Indústria, conforme foi discorrido, a inserção do assistente social já ocorreu na década de 50, sendo que esta instituição teve uma participação bastante expressiva na fundação da primeira Escola de Serviço Social de Santa Catarina. Como se pode observar, a prática do assistente social foi marcada por profundas transformações, ou seja, procurou sempre se adequar à realidade da época.

Hoje, o profissional tem, na instituição, seu espaço muito respeitado, atuando tanto no âmbito da Consultoria Social, adequando programas de acordo com a realidade das empresas que o contratam, bem como atuando como assessor das gerências, buscando, também, responder às demandas que estas lhe apontam, procurando, por meio de sua intervenção, sugerir ações que venham a melhorar o ambiente de trabalho.

O objetivo deste estudo, conforme exposto, foi, sobretudo, enfatizar a importância do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, procurando, por intermédio deste instrumento, melhorar as relações no ambiente de trabalho, proporcionando uma comunicação reflexiva entre gerência e colaborador nas unidades operacionais do SESI/CAT – Grande Florianópolis, e especialmente nas farmácias. Por meio da avaliação de desempenho, foi possível exaltar os pontos fortes e apontar o que precisavam ser melhorados em relação ao

desempenho do colaborador, tendo em vista que a rotatividade de colaboradores apresentava-se bastante elevada, o que comprometia o trabalho das gerências.

Acredita-se que foi uma discussão muito válida, mas que não se esgota, mesmo porque o processo de avaliação de desempenho está em construção permanente e este foi o primeiro passo para que se consolide.

No entanto, é necessário que as gerências se comprometam a levar esse processo adiante, com seriedade, utilizando-o de forma efetiva e eficaz, para que se visualize o que realmente é necessário estar intervindo para a melhoria das equipes. É importante frisar que essa avaliação não pode ser utilizado apenas como 'mais um formulário' a ser preenchido ao final de determinado período, mas, sim, que através deste poderá se compreender a dinâmica do trabalho e caberá tanto aos gerentes, quanto ao assistente social como assessor direto, formular propostas frente à realidade apresentada, a fim de melhorar o ambiente de trabalho e desenvolver ações que demandem retorno positivo, ou seja, que melhorem o desempenho do colaborador e assim também a qualidade e sucesso da empresa.

Com relação à análise das avaliações de desempenho, devemos considerar que foi válida, apesar da mesma estar em sua fase de acertos e ainda há muito a ser discutido.

Para os gerentes, foi muito positiva, pois demonstrou que houve melhoras significativas no que diz respeito à comunicação estabelecida entre a equipe. Outros apontam que a avaliação veio auxiliar na condução das tarefas, pois, muitas vezes, o gerente precisava repetir ao colaborador o que deveria ser executado. Assim, com a avaliação de desempenho, o colaborador passou a ter consciência de que seu desempenho está sendo avaliado continuamente, e procura rever suas atitudes e se comprometer mais na execução de suas funções.

No entanto, caberá ao assistente social dar continuidade a esse trabalho junto às gerências, procurando imprimir um valor fundamental a esse instrumento, pois havendo comprometimento e seriedade quando utilizado, temos certeza de que não apenas a gerência, mas a equipe como um todo alcançará resultados positivos que certamente favorecerão a todos.

Destaca-se, também, que o referido instrumento poderá vir a ser utilizado pela instituição quando incluir em sua política de cargos e salários o Plano de Participação nos Resultados (PPR), ou Plano de Participação nos Lucros, visto que, para que tais planos se efetivem, faz-se necessário avaliar o desempenho de todos os colaboradores, para, então, estender esse incentivo aos mesmos. Temos convicção de que, se este instrumento for bem

elaborado, pois é certo que há muito o que se rever ainda, o mesmo poderá ser válido para a execução de todos os planos de incentivo.

Recomenda-se que a discussão sobre o Serviço Social na esfera privada, suas possibilidades, potencialidades e desafios seja mais abrangente e esclarecedora, tendo em vista ser a mesma extremamente limitada no âmbito acadêmico. Faz-se necessário abrir mais espaço para esta discussão pois, ao nosso ver, é um campo de atuação riquíssimo, onde o assistente social tem muito a contribuir e mostrar seu valor.

A autora espera que, por meio deste trabalho, tenha contribuído e estimulado a discussão do Serviço Social no âmbito da esfera privada, sobretudo, na área de Recursos Humanos.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ARCOVERDE, Ana Cristina Brito. **Questão social no Brasil e Serviço Social**. In.: Reprodução social, trabalho e Serviço Social. Capacitação em Serviço Social e política social. Módulo 02. Brasília. CFESS/ABEPSS/CEAD. UnB, 1999. p.74-86.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CESAR, Mônica de Jesus. **Serviço Social e reestruturação industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional**. In.: A nova fábrica de consensos. São Paulo: Cortez, 1998. p.115-148.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: atlas, 1989.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DOUMENTOS Institucionais – SESI.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.

FALEIROS, Vicente de Paula. **Saber Profissional e poder institucional**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1993.

FOURNIES, Ferdinand. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

GALVÃO, Paulo Afonso. **Avaliação metodológica utilizada pela UFSC referente ao processo de avaliação de desempenho concernente ao grupo ocupacional**. 72f. 1992. Monografia (Curso de Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1992.

GIRARDI, Dante. **Administração de recursos humanos**. Florianópolis, 199?. Texto para fins didáticos.

GOSSE. **O profissional de Serviço Social na empresa: um estudo exploratório**. In.: Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, abril, 1991. p.36-54.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **Renovação e conservadorismo no Serviço Social**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 1997.

_____ e CARVALHO, Raul de. **Relações sociais e Serviço Social no Brasil**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 1990.

_____. **O Serviço Social na contemporaneidade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1999.

JOOS, Marilyn et. al. **Assessoria: inovação e avanços da prática do Serviço Social**. Porto Alegre: Dacasa, 1998.

MACAGNANN, Leocádia. **SESI e Responsabilidade Social: a evolução de um conceito**. 74f. 2000. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **Notas sobre mediações**. In.: Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, dezembro, 1993. p.136-154.

MAYER, Léia. **O desafio das gerências na gestão de pessoas: um olhar do Serviço Social**. 85f. 2000. Monografia (Curso de Serviço Social). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MENEGASSO, Maria Ester. **As organizações e Serviço Social: uma versão preliminar**. Florianópolis, 14p. (texto digit.)

_____. **Organizações: conceitos e formas**. Florianópolis, 2001. 15p. (texto digit.)

_____. **Consultoria e assessoria**. Florianópolis, 6p. (texto digit.)

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 2.ed. Campinas: Alínea, 2000.

RAMOS, Nilva Souza. **O Serviço Social de Santa Catarina: surgimento e expansão com a criação da Faculdade de Serviço Social em Florianópolis**. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1984.

RICO, Elizabeth de Melo. **Teoria do Serviço Social de empresa: objeto e objetivos**. São Paulo: Cortez, 1982.

SARMENTO, Helder B. de Moraes. **Serviço Social, das tradicionais formas de regulação sociopolítica ao redimensionamento de suas funções sociais**. In.: Reprodução social, trabalho e Serviço Social. Capacitação em Serviço Social e política social. Módulo 02. Brasília. CFESS/ABEP/CEAD. UnB, 1999. p.96-110.

SOUZA, Maria Luiza. **Serviço Social e instituição: a questão da participação**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

ANEXOS



Avaliação de Desempenho:

Nome do Colaborador: _____

Função do colaborador: _____

Unidade / Local de Trabalho: _____

Tempo de emprego: _____

Data da avaliação: _____

Classifique se o funcionário é: " (A) bom, (B) regular, (C) Precisa melhorar " em cada um dos tópicos abaixo. Justifique sua opinião fazendo observações sobre o desempenho do colaborador:

1. ASSIDUIDADE: ()

2. PONTUALIDADE: ()

3. APRESENTAÇÃO PESSOAL: ()

4. CONDUTA GERAL: ()

5. DESEMPENHO NO TRABALHO: ()

6. RELAÇÕES NO TRABALHO: ()

Faça uma síntese de sua avaliação sobre o colaborador, fazendo recomendações que possam beneficiar seu desempenho geral:

Pontos Fortes:

Pontos que Precisam ser Melhorados:

Recomendações:

Avaliador:

Nome: _____ Função: _____

Colaborador:

Assinatura: _____



Avaliação de Desempenho:

Nome do Colaborador: _____

Função do colaborador: _____ Unidade / Local de Trabalho: _____

Tempo de emprego: _____ Data da avaliação: _____

Considerando os indicadores levantados pelos próprios colaboradores, classificamos a avaliação de desempenho em categorias. Classifique cada categoria, de acordo com os índices (3) Excelente, (2) Bom, (1) Precisa Melhorar. Justifique sua opinião fazendo observações sobre o desempenho do colaborador.

1. ATENDIMENTO	3	2	1	2. COMPROMETIMENTO	3	2	1
• Simpatia				• Dinamismo			
• Atenção				• Interesse			
• Gentileza, cordialidade				• Boa vontade			
• Respeito				• Presteza			
• Receptividade				• Eficiência			
• Calma, paciência				• Responsabilidade			
• Entender o cliente				• Gostar do que faz			
• Satisfazer o cliente				• Interesse			
• Conquistar o cliente, cativá-lo							
• Vendas corretas							

Considerações:

3. CAPACIDADE PARA CONTORNAR SITUAÇÕES	3	2	1	4. CAPACIDADE TÉCNICA	3	2	1
• Saber aceitar as diferenças pessoais				• Organização			
• Tolerância				• Pontualidade			
• Saber receber reclamações / críticas				• Iniciativa			
• Discrição				• Conhecimento da função exercida			
• Calma, paciência				• Agilidade			
• Educação				• Segurança			
• Desenvoltura				• Competência			
				• Segurança			

Considerações:

5. FACILIDADE DE COMUNICAÇÃO	3	2	1	6. APRESENTAÇÃO PESSOAL	3	2	1
• Clareza				• Boa aparência			
• Espontaneidade				• Higiene			
• Bom humor							
• Diálogo							
• Relacionar - se com os colegas de trabalho de forma positiva							
• Postura, maneira de agir, de se expressar							

Considerações:

7. CAPACIDADE PARA TRABALHAR EM EQUIPE	3	2	1
• Empatia (tratar o outro como gostaria de ser tratado)			
• Humildade (para aprender e ensinar)			
• Compreensão			
• Agilidade			
• Colaboração			
• Espírito de equipe			
• Companheirismo			
• Sinceridade			
• Não se envolver em fofocas			

Considerações:

Faça uma síntese de sua avaliação sobre o colaborador, fazendo recomendações que possam beneficiar seu desempenho geral:

Recomendações:

Avaliador:

Nome: _____ Função: _____

Colaborador:

Nome: _____