

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

SERVIÇO SOCIAL E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:  
NOVAS DEMANDAS PROFISSIONAIS

ELIANE AMPESE

Florianópolis (SC), 2004

ELIANE AMPESE

SERVIÇO SOCIAL E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:  
NOVAS DEMANDAS PROFISSIONAIS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Serviço Social, sob orientação da professora Luciana Francisco de Abreu Ronconi.

DEPTO. SERVIÇO SOCIAL  
DEFENDIDO E APROVADO  
EM: 18/02/04.

  
**Teresa Kleba Lisboa**  
Chefe do Depto. de Serviço Social  
CSE/UFSC

Florianópolis, (SC), 2004.

ELIANE AMPESE

SERVIÇO SOCIAL E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:  
NOVAS DEMANDAS PROFISSIONAIS

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de bacharel em Serviço Social e aprovada em sua forma final pelo curso de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora



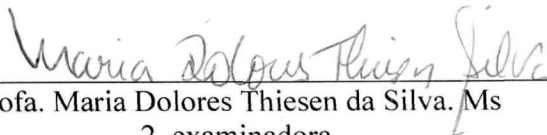
---

Profa. Luciana Francisco de Abreu Ronconi. Ms  
Orientadora



---

Profa. Adriana Müller. Ms  
1. examinadora



---

Profa. Maria Dolores Thiesen da Silva. Ms  
2. examinadora

Florianópolis, 18 de fevereiro de 2003.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço as pessoas que contribuíram para a elaboração desta monografia, através do compartilhamento de idéias, estímulos, sugestões, amizades, em especial:

À professora Luciana Francisco de Abreu Ronconi, pela orientação e apoio.

Às colegas da turma, e à amiga Genesi, pelo compartilhamento de experiências, o que aumentou ainda mais os vínculos de amizade.

À assistente social da Sadia de Concórdia, Solange Barichello, pela disposição e auxílio na obtenção dos dados para a pesquisa.

Aos funcionários da empresa Sadia que se dispuseram a fazer parte das entrevistas para a pesquisa, contribuindo para a elaboração da mesma.

E à minha família, pelo apoio e estímulo em todos os momentos.



## SUMÁRIO

1. Introdução.....	6
2. Modernização no mundo do trabalho.....	8
2.1 Modernização do processo produtivo: mudanças no mercado e no trabalho.....	9
2.2 O Serviço Social nas empresas frente às novas mudanças dos modelos de produção.....	19
2.3 O impacto da reestruturação produtiva no trabalho do assistente social, com destaque para o Serviço Social empresarial.....	23
3. Histórico e contextualização da Sadia na atualidade.....	29
3.1 Missão, Visão e valores da Sadia.....	34
3.2 Novos modelos de produção adotados pelo grupo Sadia.....	35
3.2.1 A implantação da Total Qualidade Sadia (TQS).....	38
3.3 Atividades desenvolvidas pelo Serviço Social na Sadia, Unidade de Concórdia/SC.....	44
3.3.1 Proposta do Programa de Prevenção e Tratamento ao Álcool e outra drogas no Trabalho e na Família.....	50
4.O Programa de prevenção ao Alcoolismo e outras drogas no trabalho e na família.....	51
4.1 Construção do Programa de Prevenção e de Tratamento ao Alcoolismo e outras drogas no Trabalho e na Família.....	52
4.2 Avaliação da primeira etapa do processo de implantação do Programa de prevenção ao alcoolismo e outras drogas na empresa e na família.....	57
5. Considerações finais.....	68

6. Referências bibliográficas.....	71
7. Anexo A .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização econômica, o avanço tecnológico, e a internacionalização do capital na sociedade contemporânea, contribuíram para novas mudanças nos novos modelos de produção. Estas mudanças têm alterado profundamente o mundo do trabalho, uma vez que exigem qualificação dos trabalhadores e ao mesmo tempo aumentam o desemprego, contribuindo para a exclusão social.

Dentro do atual processo de reestruturação produtiva, das novas estratégias de gestão e controle da força de trabalho, exigidas a partir das transformações organizacionais e tecnológicas, na produção e no processo de trabalho, as mudanças “estão conferindo uma nova feição ao exercício profissional nas empresas, assim como modificam as condições de trabalho sob as quais este exercício se efetiva” (CESAR, 1999, p. 175).

Dentro dos programas de qualidade total implantados pelas empresas que procuram se adequar aos novos modelos de produção, o assistente social é chamado a gerenciar programas, serviços e benefícios sociais, contribuindo para a qualidade de vida do trabalhador. Entram nestes programas as discussões sobre as drogas e o alcoolismo, por terem uma ligação direta com a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador, por isso a necessidade de criar e implantar programas como este, relatados no terceiro capítulo deste trabalho. O Programa teve o objetivo de treinar as chefias para lidar com os casos de dependência química e suas conseqüências, que posteriormente afetam a produtividade no trabalho. Verificou-se que as chefias desempenham um importante papel no desenvolvimento do projeto em execução, já que estão mais próximos dos funcionários, e necessitam de treinamentos para lidar com os casos de drogas. É de fundamental importância a criação de espaços para discussão desses problemas, que de forma direta ou

indireta afetam chefias e funcionários, e que muitas vezes não são capacitados suficientemente para lidar com os casos de funcionários com problemas

A estrutura do trabalho é composta por três capítulos:

O primeiro capítulo destaca as transformações do mundo do trabalho diante da crise fiscal do Estado e da crise de acumulação do sistema capitalista. Destaca a modernização no processo produtivo e as mudanças adotadas no novo processo de produtivo, ou acumulação flexível, e conseqüentemente o impacto deste processo no trabalho do assistente social, com ênfase no âmbito empresarial.

O segundo capítulo traz um histórico de como iniciou a trajetória de uma das maiores empresas alimentícias brasileiras, a Sadia, fundada no município de Concórdia (SC) há 60 anos.

Neste capítulo destaca-se também a contextualização da empresa nos dias atuais. Como a empresa vem modificando o modelo de produção para adequar-se ao mercado - competindo com outras empresas e lutando por uma fatia do mercado nacional e internacional- com destaque para o Programa de Qualidade Total, na companhia Sadia chamado de Total Qualidade Sadia. Por último destaca-se o processo de trabalho do assistente social e a necessidade da construção de um programa sobre alcoolismo e outras drogas na empresa, por identificar uma grande demanda por parte dos funcionários.

No terceiro e último capítulo relata-se a experiência de estágio junto à Sadia de Concórdia, mais precisamente a construção e implantação do Programa de Prevenção e Tratamento ao Alcoolismo e outras Drogas.

As últimas décadas do século XX foram de profundas modificações no processo produtivo, em função da intensa concorrência por novos mercados, o que fez aumentar a competitividade intercapitalista.

A partir de então, as atividades econômicas alteraram as suas formas de produção para o que muitos chamam de acumulação flexível, modelo japonês ou toyotismo, e “todas estas nomenclaturas têm como pressuposto a flexibilização dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo” (IAMAMOTO, 2001). Pode-se considerar o modo de acumulação flexível como estratégia para a superação da crise e para aumento das taxas de lucro.

## **2. AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO**

Um novo ciclo de expansão do capitalismo, advindo da globalização dos mercados, impõe as regras do livre mercado e um livre movimento do capital e das finanças, e “é no contexto do capitalismo globalizado que o Estado perde sua capacidade política” (RONCONI, 2003, p.62).

O Estado ocupava papel central até então, mas a partir da crise fiscal do Estado e da crise de acumulação do sistema capitalista, inicia-se primeiramente nos países centrais e posteriormente nos governos de países periféricos o pensamento neoliberal, que permaneceu ignorado até a década de 1970, quando se verifica no cenário internacional, sob a hegemonia norte-americana, a primeira grande recessão econômica generalizada, desde o segundo pós-guerra.

Segundo Grave (2002, p. 78), a crise produzida nos anos 70 perdura até hoje sob os seguintes aspectos:

- a) queda na taxa de lucro, ocasionada entre outros motivos, pelo aumento do custo da força de trabalho, obtido a partir das lutas nos pós-45, especialmente nos anos 60;
- b) esgotamento do padrão de acumulação, pautado no modelo de produção fordista;
- c) hipertrofia no campo financeiro, tornando-se praticamente autônomo frente ao capital produtivo;
- d) maior concentração de capitais em função das fusões entre as empresas;
- e) crise do modelo de Estado de Bem-Estar Social, cujo cerne, situado na crise fiscal, gerou o sucateamento dos mecanismos de proteção social e transferência destes para a iniciativa privada;
- f) generalização de processos envolvendo privatização, desregulamentação e flexibilização do processo produtivo, dos mercados e das relações de trabalho.

Nos anos 90, o Brasil conferiu respostas à crise global por meio de políticas de cunho neoliberal que foram definidas para os países periféricos. Elas tiveram como consequência o crescimento da pobreza e da exclusão social, resultados da concentração de renda nas elites burguesas, como também os efeitos da reestruturação produtiva (acumulação flexível).

É sobre esta crise e suas consequências, que discorre-se nos dois próximos tópicos deste capítulo.

## **2.1 Modernização no processo produtivo: mudanças no mercado e no trabalho.**

A última década do século XX foi marcada pela reestruturação produtiva, já que diante das constantes crises vivenciadas pelo esgotamento de mercados, pelo modelo de produção taylorista/fordista e pela queda na taxa de lucros, o capital precisava encontrar respostas para se manter hegemônico. A reestruturação, com base no ideário neoliberal, considera o mercado como o grande regulador das relações sociais e como nova forma de acumulação capitalista, a acumulação flexível. Cardoso e Francisco (2000, p. 75) definem a reestruturação produtiva como sendo “um processo que articula visceralmente as instâncias e relações políticas do Estado e da sociedade com o mundo da produção de bens e serviços, e com as práticas sociais e culturais organizadoras da sociedade, e a partir desta, das ações das classes.”

Ianni (1990 apud CRUZ, 2000, p. 14) coloca que diante da crise,

O capital dissolve, recobre ou recria formas de vida e trabalho, de ser e pensar, em âmbito local, regional, nacional e internacional. Simboliza uma espécie de revolução burguesa permanente, ainda que desigual e contraditória, progressiva e regressiva, democrática e autoritária.

Mota e Amaral (2000) destacam que numa conjuntura de crise, a reestruturação da produção e a reorganização dos mercados são iniciativas que contribuem para estabelecer um “novo equilíbrio”, exigindo basicamente a recomposição das forças produtivas no ciclo de recomposição do capital, afetando conseqüentemente as esferas da produção e das

relações sociais. “A solução da crise consiste em reconstituir o mercado, a competição e o individualismo” (LAURELL, 1995, p. 165).

O capital, portanto, diante da crise sempre vai atribuir a esta uma resposta de caráter mais aparente, procurando enfrentá-la de maneira que não afete seus pilares essenciais; ou seja, reorganizar a ordem para mantê-la, utilizando-se para tanto de novos e antigos mecanismos (GRAVE, 2002, p. 79)

Diante deste ciclo de reestruturação do capital, a crise capitalista desencadeou-se e foi gerada pela superprodução (decorrente do modelo fordista), em decorrência do acirramento da competição internacional. O processo de reestruturação produtiva é uma resposta à crise de acumulação capitalista e sua estratégia é a reorganização da produção e dos mercados. Para alguns autores, a partir de 1970 a nova forma de reprodução do capital (pós-fordista ou toyotista) faz referência à flexibilização das normas organizacionais.

Uma das principais conseqüências da crise econômica internacional é o desemprego estrutural, que tem produzido um exército de reserva, assim como, as novas tecnologias que emergem do novo modelo de produção capitalista dificultando ainda mais o ingresso a um emprego digno. A precarização do trabalho, através do trabalho informal, terceirização na prestação de serviços e subcontratação, crescem progressivamente, pois uma das principais características do novo modelo produtivo é a flexibilização das relações trabalhistas.

✧ Mattoso (1995, apud RONCONI, 2003, p.73) conclui que há uma verdadeira “síndrome de insegurança, que está relacionada com a perda de uma perspectiva de futuro e com a crescente degradação das condições de vida e de trabalho.”

Este novo modelo de produção e acumulação capitalista atinge também a subjetividade do trabalhador, na medida em que o sindicalismo entra em crise e acaba por



adotar uma política corporativa e de defesa, não debatendo sobre a própria condição do trabalho frente ao sistema em que o trabalhador se inclui.

O discurso do pensamento neoliberal, mais do que defender a idéia da abertura do mercado para o mundo globalizado, defende ainda a total liberdade de escolha do indivíduo, omitindo e colocando de forma parcial, o que é realmente ser livre dentro do sistema capitalista, intrinsecamente ligado ao fator econômico.

Na relação entre capital e trabalho, o mercado é a única forma de sobrevivência, numa realidade em que o desemprego chega a patamares alarmantes.

Tanto é assim que, ao redefinir socialmente o modo de produzir mercadorias, o capital também determina a emergência de um conjunto de situações que dizem respeito às manifestações contemporâneas da “questão social” no Brasil, como é o caso do desemprego, das restrições aos serviços sociais públicos, da educação, e até das relações privadas (MOTA E AMARAL, 2000, p. 39)

Na lógica neoliberal, observa-se uma concepção individualista de sociedade, onde primeiramente se vê o indivíduo, suas carências e interesses, e depois a sociedade, surgindo da criação dos indivíduos para satisfazer as carências e interesses privados, não como algo naturalmente construído na coletividade, com caráter democrático. Assim, para o melhor desenvolvimento da humanidade, no pensamento neoliberal, é fundamental o incentivo ao individualismo, sendo este o caminho da liberdade, do progresso econômico e a solução para os problemas sociais de qualquer natureza. O mercado está intrinsecamente ligado ao individualismo, tendo a mesma premissa do ‘quanto mais melhor’ para a felicidade e o bem-estar do conjunto da sociedade (HOBOLD, 2000, p.30).

No campo específico do bem-estar social, os liberais sustentam que ele pertence ao âmbito privado, e que as suas fontes “naturais” são a família, a comunidade e os serviços privados (LAURELL, 1995, p. 163).

Este processo interfere na organização da sociedade e no conjunto das relações que se estabelecem entre o capital, o trabalho e o Estado, sendo que este último encontra na ideologia neoliberal amparo teórico e político para enaltecer o papel do mercado em detrimento de sua ação pública. Para Ronconi (2003, p. 57), as idéias neoliberais se explicitam nas propostas de reforma do Estado no Brasil e nos documentos elaborados pelos organismos internacionais e pelo Banco Mundial. A autora coloca ainda que:

A política implementada a partir da reforma do Estado tem aumentado a pobreza e as desigualdades sociais, dificultando também o acesso aos serviços básicos; observam-se alterações na cobertura, na universalidade e na equidade das políticas públicas, que se tornam cada vez mais focalizadas (dirigidas a indivíduos com carências concretas), descentralizadas, ou melhor, desconcentradas (o nível municipal deve executar e financiar as políticas sociais) e precarizadas (RONCONI, 2003, p. 58).

Para o neoliberalismo, o Estado significa o maior obstáculo para a consecução de suas políticas, considerando-o uma instância necessária, mas ao mesmo tempo inconveniente para garantir os direitos sociais básicos. O Estado é a instituição social que recebe maior atenção por parte do capital, pois nele se concentra o acúmulo de poder, e quando este é exercido, influencia as decisões nos campos políticos, econômicos e sociais. Para isso, o Estado deve estar presente em atividades não lucrativas ou para criar condições para que as regras do mercado sejam aplicadas.

Iamamoto (2001) citando Borón, sustenta que as políticas neoliberais possuem duas faces. De um lado satanizam o Estado tido “como o diabo, responsável por todas as desgraças e infortúnios que afetam a sociedade capitalista”, e de outro, “exaltam e santificam” o mercado e a iniciativa privada.

Como afirma Mota e Amaral (2000, P. 30):

O neoliberalismo, como ideário econômico e político, é expresso nos princípios da economia de mercado, na regulação estatal mínima e na formação de uma cultura que deriva liberdade política da liberdade econômica. O pragmatismo econômico é expresso na subordinação dos processos sociais às necessidades de reestruturação (ajustes e reformas), neutralizando, na prática, as questões que dizem respeito aos projetos sociais. O progresso técnico é considerado como depositário “asséptico” da nova ordem do trabalho.

O novo padrão de desenvolvimento capitalista, a acumulação flexível, tem conduzido a um extraordinário avanço no setor tecnológico e no gerenciamento da produção (as novas tecnologias e os avanços da micro-informática resultam no desenvolvimento acelerado do processamento de dados e informações), mas conseqüentemente, ocasionou também, profundas modificações no processo de trabalho, exigindo dos profissionais renovada qualificação e capacitação profissional para a inserção no mercado de trabalho. Como coloca Grave (2002, p. 85-86):

Sobre a classe trabalhadora recai o maior ônus decorrente do reordenamento do padrão de acumulação, uma vez que tem sofrido um processo crescente de exclusão do mundo do trabalho, especialmente dos postos de trabalho mais formais e estáveis. No entanto, alguns segmentos sofrem mais intensamente esse processo, entre eles os jovens e os trabalhadores na faixa dos quarenta anos ou mais. Enquanto os primeiros tornam-se alvos fáceis para os quadros da criminalidade, os últimos são considerados “velhos” demais para o capital, ingressando, portanto, na informalidade como alternativa de sobrevivência, ao mesmo tempo que engrossam as filas do exército industrial de reserva, num mundo em que a oferta de vagas no setor produtivo é irrisória e restrita, e nos serviços também não há a possibilidade de absorção de toda essa mão-de-obra.

Para enfrentar o desafio da competitividade no mercado globalizado, as políticas de gestão empresariais vêm reforçando as relações de trabalho e a intensificação do ritmo na execução das tarefas. No âmbito das relações de produção, o processo de reestruturação produtiva tem como base:

as novas tecnologias de automação programável, associadas a um complexo conjunto de inovações organizacionais, envolvendo desde os modelos participativos de organização do trabalho (as experiências de CCQs, grupos semi-autônomos...) até os novos métodos de controle do fluxo de informações produtivas, como o *just-in-time* e o princípio da “auto-ativação”, entre outros (MOTA E AMARAL, 2000, p. 31).

Para Rico (2002), a globalização econômica, a transição política e o amplo e radical desenvolvimento da tecnologia criaram algumas das mudanças mais radicais já registradas até então. Uma nova cultura do trabalho é exigida para que haja a redução dos custos na produção, mediante o uso de novas tecnologias e a melhoria da qualidade dos produtos.

Grave (2002) coloca que:

A flexibilização do processo produtivo imprime para o trabalhador novas exigências que incidem sobre sua qualificação e sua inserção no mercado. Resta àqueles que permanecem nos empregos, o aumento da responsabilidade frente ao trabalho, expresso na necessidade da polivalência, bem como os baixos salários e o freqüente temor de serem demitidos (p. 89).

O poder do Estado, na perspectiva dos autores neoliberais, deve reprimir, com o uso de sua força, qualquer movimento social que venha a desestabilizar ou questionar a ordem vigente. Mesmo nos movimentos reivindicatórios, deve estar sempre vigilante, e para os que tentam mudar a ordem dos fatos, aplicar medidas implacáveis, pois a ordem social é constituída pela regularidade do comportamento dos indivíduos, que assim produz estabilidade para o desenvolvimento de suas práticas neoliberais.

O grande capital – na tentativa de ampliar para toda a sociedade, a hegemonia nascida na fábrica – requer e demanda um conjunto de intervenções sócio-institucionais que reatualizem as formas de controle e subordinação do trabalho ao capital. Estas intervenções apontam para ações nas esferas da racionalização da produção, da intervenção estatal e do controle e recomposição política da subalternidade dos trabalhadores (MOTA E AMARAL, 2000, p. 39).

Habold (2000) destaca que para o liberalismo, várias sociedades, em especial as latino-americanas, não possuem a tradição histórica para que se estabeleça uma ordem social estável e duradoura. Então, impor essa tradição é necessário para que essas sociedades possam ter espaço garantido na nova ordem econômica mundial.

A proposta neoliberal não propõe a ampliação da participação democrática da sociedade civil<sup>1</sup>. Assim, a proposta neoliberal defende a não participação dos historicamente excluídos, o que resulta numa concentração de poder pelas elites burguesas. Rico (2000) defende que para uma parcela significativa da população, houve um aumento de oportunidades, mas por outro lado, houve um desordenamento da pobreza e desigualdade social.

As forças propulsoras das relações sociais estão centradas no mercado, que é de fundamental importância para a organização social, pois estabelece as regras de produção e de consumo de bens e mercadorias.

Além de ressaltarem a importância do livre mercado, os neoliberais propõem a harmonia nas relações sociais, uma vez que a desarmonia traz prejuízos à ordem, como também há necessidade de tirar o maior proveito das pessoas, valorizando-as e adaptando-as à ordem natural dos fatos.

O desenvolvimento das forças produtivas do trabalho é apropriado por países e grupos sociais que detêm o monopólio da economia, do poder político e militar e é cada vez maior a dependência dos cidadãos no mercado, que inverte valores quando o assunto é a emancipação humana.

---

<sup>1</sup> Sociedade civil aqui entendida como espaço onde se criam as lutas sociais, que por sua vez visam atender as necessidades coletivas; é nela que se manifestam os conflitos, as disputas políticas e as contradições (RONCONI, 2003)

O medo do desemprego, por serem as empresas que exercem “domínio” sobre os trabalhadores neste contexto neoliberal, tem enfraquecido as lutas por melhores condições salariais e de trabalho, e o poder dos sindicatos (diante de impasses e dilemas) tem diminuído até por influência do Estado para que o Mercado possa agir livremente.

Em uma sociedade onde as desigualdades sociais são aprofundadas por uma conjuntura de implementação de políticas neoliberais – que reduzem o fôlego das políticas sociais públicas voltadas para a proteção social da força de trabalho – a subordinação operária se expressa na maior dependência da reprodução da força de trabalho à corporação empresarial (MOTA e AMARAL, 2002, p. 77).

A adoção de políticas neoliberais sem dúvida, é também um dos fatores que limitam a efetivação da cidadania, uma vez que o desenvolvimento econômico e o social caminham por diferentes direções. Com o aumento do desemprego, conflitos por terras e aumento da violência, percebe-se o aumento da desigualdade social, e as necessidades básicas dos cidadãos deixando de serem atendidas.

As relações sociais, desiguais e contraditórias, tendem a neutralizar as desigualdades, que têm sido enfrentadas por meio políticas que articulam repressão e assistência focalizada por parte do Estado. “Por outro lado – e paralelamente ao sucateamento dos serviços e benefícios sociais do Estado nas áreas de saúde, educação, habitação, assistência e previdência - , vimos assistindo à proliferação de iniciativas privadas em todas as áreas aludidas (MOTA e AMARAL, 2000, p. 77)”. Não se reduzindo somente ao aspecto econômico, pode-se destacar que nas formas de relações sociais o Estado mínimo é consequência da lógica do mercado.

Para Villarreal (1986, apud HOBOLD, 2000, p.40) “a teoria econômica de livre mercado postula que o sistema econômico tende a um ‘equilíbrio natural’ com ocupação plena, o qual é guiado pela mão invisível de um individualismo utilitarista e egoísta, mas

‘socialmente benfeitor’. Outros autores consideram ainda o mercado como sendo um mecanismo auto-regulador da economia e autocorretor dos eventuais e/ou transitórios desequilíbrios que possam afetar o capitalismo.

O avanço tecnológico associado ao processo de globalização da economia e internacionalização do capital gerou conseqüências perversas nas relações de trabalho que culminaram na eliminação e precarização dos postos de trabalho.

Segundo Rico (2002, p.18)) citando Yacoub (2001), a desestruturação do mercado de trabalho tem como principais componentes:

- a) o desemprego – envolve em maior ou menor grau todos os segmentos sociais, inclusive trabalhadores de maior escolaridade, em todas as regiões do país.
- b) A regressão dos postos de trabalho formais (dessalariamento) – nos anos 90, a cada 10 postos de trabalho, somente 2 eram assalariados, porém sem registro formal. Segundo estimativas do Ministério do Trabalho, 3 milhões de vagas assalariadas com registro, em todos os setores econômicos foram extintas nos anos 90.
- c) O processo de destruição de postos de trabalho de melhor qualidade e perfil das ocupações profissionais – a maior parte das vagas que surgem no mercado de trabalho não são assalariadas e sim ocupações sem remuneração e/ou por conta própria.

Conclui-se que as mudanças no mundo do trabalho (em decorrência da globalização econômica, da transição política e do amplo desenvolvimento da tecnologia), têm afetado substancialmente o processo de trabalho através das mudanças nas técnicas de



produção, tendo amparo de práticas políticas que as legitimam, para garantir o controle sobre a força de trabalho. Como o Serviço Social está inserido no rol das profissões, fazendo parte do mundo do trabalho, não podemos deixar de destacar as alterações profissionais diante deste processo, o qual será o foco do próximo tópico.

## **2.2 O Serviço Social frente às novas mudanças dos modelos de produção**

As grandes transformações do capitalismo mundial instauraram uma nova ordem mundial e as transformações sociais que merecem maior destaque são a reestruturação industrial, o fenômeno da globalização e as mudanças no mundo do trabalho e na natureza do Estado. Como coloca Montañó (1997, apud CRUZ, 1999, p.17-18):

Esta nova realidade produz profundas transformações na base de sustentação funcional-ocupacional do Serviço Social, principalmente pelas alterações nas orientações e funcionalidade das políticas sociais e na instituição de um terceiro setor que passa a se situar enquanto espaço privado, mas com funções públicas.

Este contexto de mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais que expressam e caracterizam a expansão do capitalismo mundial, impõe à América Latina um estilo de desenvolvimento excludente e subordinado. A reforma do Estado, rumo à constituição de um Estado Mínimo e a reforma dos programas sociais, como estratégia, em toda a América Latina, para a redução de gastos e transferência de setor/ONGs, constituíram um tema emergente para o Serviço Social (SILVA, 1999).

Quando o Serviço Social se aproximou dos movimentos sociais, iniciou-se um processo de ruptura com o Serviço Social tradicional. A profissão assumiu as inquietações e



insatisfações através de um amplo movimento de renovação que impôs ao assistente social a necessidade de construção de um novo projeto comprometido com as demandas das classes subalternas.

Foi o Movimento de Reconceituação, a partir da década de 1960, que trouxe consigo teorias voltadas à superação do *status quo*. O objetivo da intervenção profissional passou a defender uma nova ordem social, tendo propostas de cunho socialista como alternativas para resolver problemas sociais dos países capitalistas dependentes.

Como lembra Silva (1999, p.13)

Na década de 90, o país se insere, progressivamente nos contexto das grandes transformações que vêm marcando a economia e a sociedade, em decorrência de profundas mudanças no capitalismo internacional e na sua matriz de produção, com rebatimentos no mundo do trabalho e na sociedade, e conseqüentemente, no Serviço Social, mais especificadamente, no Projeto Profissional de Ruptura em construção.

A partir dos anos 80 e avançando nos anos 90 a adoção do marxismo como referência analítica, imprimiu nova direção ao pensamento e à ação do Serviço Social no Brasil. A tradição marxista aparece como uma das referências básicas na produção de conhecimentos e ganha visibilidade no processo de recriação da profissão, em busca da ruptura com o conservadorismo.

Segundo Netto (1996), no âmbito da organização e representação profissional, a passagem dos anos 80 para os anos 90 é de maturação (que ganhou visibilidade através de seus organismos representativos, nos processos de elaboração e implementação da Lei Orgânica Assistência Social (LOAS) e de outras políticas, com os processos descentralizadores, onde o profissional ultrapassa a condição de executor terminal para assumir o planejamento e a gestão de políticas sócio-assistenciais), onde expressa rupturas

com o seu tradicional conservadorismo, embora como lembra o autor, não significa que foi superado no interior da categoria profissional, uma vez que até hoje permanece presente a herança conservadora e antimoderna.

Na atualidade, nota-se a presença de assistentes sociais em fóruns e conselhos ligados às políticas públicas, seja na defesa de direitos dos usuários ou no controle social. Isso tudo em uma conjuntura contraditória onde há uma desmontagem de direitos e a precarização nas relações de trabalho, sendo que os assistentes sociais juntamente com os conselhos de direitos e demais entidades procuram criar espaços democráticos e de resistência frente a realidade atual.

As profundas transformações sócio-históricas, num cenário de transformações nas relações entre o Estado e sociedade civil, submetidas à ordem do grande capital, repercutem na reconfiguração dos espaços sócio-ocupacionais, “impondo novas competências aos profissionais, já que as transformações societárias de toda ordem: econômica, política, social e cultural estão alterando e/ou produzindo novas necessidades sociais” (SERRA, 2000, p. 160). “Essas mudanças têm significado o aumento da exploração da força de trabalho e a conseqüente perda de direitos pelos trabalhadores, agravando a questão social, e exigindo do profissional o redimensionamento de pensar e do fazer profissional do assistente social.” (SILVA, 1999, p. 12)

O processo de reestruturação produtiva e geral das empresas e a reorganização do Estado sob a égide neoliberal têm provocado a intensificação e desregulamentação do trabalho e a desmobilização dos sindicatos, ocasionando a perda de direitos e conquistas que se deram ao longo da história. Os processos e valores democráticos ficam comprometidos em função do aumento do desemprego, das desigualdades de renda, de

propriedade e de poder, das disparidades religiosas, de gênero e etnia, onde os espaços e fronteiras ocupacionais sofrem significativas alterações no marco das lutas políticas.

As decorrentes síndromes do desemprego estrutural, da violência familiar e urbana, do aumento da população idosa são demandas sociais dirigidas ao Serviço Social, precisam ser apreendidas nas suas particularidades, e exigem mais do que ações profissionais imediatas, manipulatórias ou instrumentais. Nesta perspectiva, urge um novo pensar e fazer profissional do assistente social, “cujas bases sejam a competência teórico-metodológica, o compromisso com a realização dos princípios ético-políticos estabelecidos pelo Código de Ética Profissional dos Assistentes Sociais e a capacitação técnico-operacional” (SILVA, 1999, p. 12). Como coloca Serra, (2000, p.165):

a questão das demandas sociais para o Serviço Social não é algo percebido na visibilidade aparente dos problemas e necessidades sociais, mas é um processo que requer um aprofundamento analítico na investigação da realidade social em suas várias facetas, para que possam ser devidamente operadas as mediações teórico-políticas.

No Brasil contemporâneo vive-se a desigualdade, a exclusão de vastas parcelas da população à margem do sistema capitalista, políticos proclamando a democracia somente no plano teórico e direitos sociais sofrendo um desmonte, os quais são constantemente violados.

O conhecimento de todo esse processo, vivido pelos cidadãos permite alimentar propostas de intervenção (como profissionais) no atendimento e reconhecimento das necessidades sociais dos segmentos subalternizados.

✕ Pode-se destacar que no seu exercício profissional, o assistente social viabiliza, através do seu projeto ético-político a reafirmação dos direitos sociais dos cidadãos, de suas necessidades e interesses, que surgem como demandas sociais. A sua prática interventiva

deve estar comprometida com as classes populares, já que a organização da profissão é ligada à organização dos setores subalternos, procurando construir propostas que levem à transformação social, considerada elemento fundante da direção social da profissão. Para isso, as ações precisam estar embasadas teoricamente para analisar a realidade com criticidade - nas suas dimensões estruturais e conjunturais - articulando as instituições e o Estado como aliados.

### **2.3 O impacto da reestruturação produtiva no trabalho do assistente social, com destaque para o Serviço Social empresarial**

Nos anos 90 o Brasil vivenciava a construção das respostas a crise global por intermédio de políticas de ajuste neoliberais definidas pelo grande capital para países periféricos, bem como os efeitos da implantação da reestruturação produtiva (acumulação flexível). “Desse novo modelo de acumulação capitalista, resultam um conjunto de transformações na esfera do trabalho e nas novas formas de regulação do Estado, expressos através das políticas sociais e da rede de serviços e proteção social” (SARMENTO, 2002, p. 116).

Diante deste processo contraditório, de transformações societárias ligadas à crise capitalista contemporânea, na década de 90, o profissional do Serviço Social é chamado a compreender e intervir nas novas configurações e manifestações da questão social, demandando

novas exigências, condições e relações de trabalho que precisam ser identificadas e analisadas para que o assistente social possa

desenvolver um exercício profissional crítico e propositivo comprometido com a consolidação da igualdade de direitos e da equidade social e contra todas as formas de exclusão social (SARMENTO, 2002, p. 116).

A sociedade vem sofrendo alterações em seu modo de organização, já que o movimento de precarização e de mudanças no mercado de trabalho - localizado no quadro mais amplo da desregulamentação dos mercados de trabalho de modo geral - altera as profissões e também as práticas desempenhadas pelos profissionais, incluindo também o assistente social. No conjunto de novas exigências profissionais dos assistentes sociais nas empresas, relacionadas às alterações nas modalidades de consumo da força de trabalho, está a contribuição da sua ação profissional com as novas estratégias de “controle” sobre os funcionários e para com as políticas de benefícios e incentivos, provocando forte impacto na prática profissional.

As mudanças advindas da atual reestruturação produtiva na produção, gestão e consumo de mercadorias, produzem alterações que repercutem no campo das necessidades, tanto no campo estatal, como no empresarial, portanto, é “significativo apreender algumas destas modificações societárias em curso, e mais, o sentido e direção dadas às ações profissionais no interior destas” (SARMENTO, 2002, p. 117), pois para Mota e Amaral (2000, p. 26):

A principal tarefa posta para o Serviço Social, na atual conjuntura, é a de identificar o conjunto das necessidades (políticas, sociais, materiais, culturais), quer do capital, quer do trabalho, que estão subjacentes às exigências de sua refuncionalização.

As instituições empresariais, ao instituírem uma série de incentivos materiais e simbólicos que atendam os requisitos da qualidade e produtividade, fazem novas

exigências ao Serviço Social, que devem ser articuladas com as políticas de recursos humanos.

O processo de reestruturação produtiva implicou profundas mudanças no gerenciamento da força de trabalho, o que determina novos perfis para as políticas de recursos humanos no gerenciamento da força de trabalho. Dentre as principais podemos citar, segundo Cesar (2000, p. 120):

- a) modificação nos critérios de contratação de novos empregados, cuja exigência principal passou a ser o nível de escolaridade e qualificação profissional;
- b) implementação de sistemas de avaliação de desempenho, individual e/ou grupal, cujos indicadores são as metas de qualidade e produtividade;
- c) criação de programas de treinamento voltados para a requalificação do trabalhador, cujos conteúdos enfocam aspectos técnicos e comportamentais, capazes de conformar um novo perfil da força de trabalho;
- d) implantação de nova política salarial, fundamentada no princípio da "remuneração variável". Nesta política, o salário do trabalhador depende de sua avaliação de desempenho;
- e) ampliação dos benefícios e serviços sociais oferecidos pelas empresas para os chamados trabalhos estáveis;
- e) introdução de sistemas de premiação e incentivo à participação.

Este processo incide conseqüentemente nas ações dos chamados trabalhadores da área de recursos humanos, onde se incluem os profissionais do Serviço Social, sendo que

devem ser agentes de integração e do comprometimento dos trabalhadores com os objetivos profissionais. Estas políticas têm o objetivo de envolver os empregados com as metas de produção, estabelecendo parcerias para que supostamente sejam beneficiados a empresa e o trabalhador. Todavia exigem dos trabalhadores, novos conhecimentos e habilidades, e como recompensa surge a criação de sistemas materiais e simbólicos. A concessão de benefícios está diretamente ligada não só ao exercício de uma atividade específica, mas à inserção dos trabalhadores nos setores estratégicos de produção, onde para alguns trabalhadores subcontratados ou contratados temporariamente, o acesso aos benefícios é mais restrito.

Diferentemente do que ocorreu nos anos 80 - a inclusão de benefícios nas pautas de negociação coletiva - o que hoje se observa é uma maior desvalorização da força de trabalho, na medida em que a reprodução material do trabalhador passa a depender, eminentemente da via salarial, ou seja, do vínculo com o empregado (CESAR, 2000, p. 121).

Interpretando esta afirmação e incluindo a fragilidade das políticas públicas, podemos concluir que há um aumento da dependência do trabalhador para com a empresa, que está subordinado, cada vez mais, às normas da mesma.

Também os incentivos, assim como os benefícios extra-salariais, podem ser considerados instrumentos capazes de prender o trabalhador à empresa, fazendo com que aumente sua produtividade e melhore seu desempenho. Com o rebaixamento do salário, o empregado passa a depender dos incentivos e prêmios para aumentar o seu ganho salarial, e empenhando-se e trabalhando com qualidade para conquistar os resultados almejados pela empresa.

Essas exigências determinam novos conteúdos para prática profissional e modificam as condições de trabalho do profissional. A intensificação e precarização do trabalho que afetam o conjunto de trabalhadores das empresas, afetam também o assistente social. Neste sentido, ao redefinir algumas de suas ações, enfrenta além dos novos princípios e necessidades das políticas de recursos humanos, as suas próprias condições de trabalho.

As instituições estatais e privadas são as que contratam os profissionais para prestar serviços e ficam como atravessadoras entre os profissionais do Serviço Social e a população-alvo da intervenção. Isto confere ao Serviço Social a necessidade de fazer uma análise do conhecimento dessas demandas do capital e do Estado, que são feitas em face dos processos de reestruturação produtiva e da reforma do Estado, sob a *égide* neoliberal. Além disso, cabe ao profissional de Serviço Social identificar as necessidades sociais que são determinadas pelas alterações econômico-políticas, as quais influem diretamente sobre a classe trabalhadora, que é o público-alvo da atuação profissional.

As investigações e análises por parte dos profissionais do Serviço Social, são exigidas neste processo com o intuito de problematizar as demandas, objetivando apreender as mediações entre o mercado de trabalho (instituições e empresas) e as reais necessidades sociais.

No setor empresarial, com a implantação da reestruturação produtiva, o profissional executa algo além da prestação ou gerência de benefícios, mas também ações voltadas para programas de formação e qualificação da mão-de-obra ou de qualidade total.

Algumas empresas visam recompor o trabalho coletivo dentro do processo da racionalidade produtiva e das demandas por controle e eficiência do processo produtivo, elas vêm criando condições propícias para que o trabalhador assuma o seu papel na



empresa como colaborador deste processo. Com isso, algumas delas vêm implantando Programas de Qualidade Total como estratégia de gestão, sendo que fazem parte as relações de reorganização do trabalho e o perfil do trabalhador. Segundo César (2000), “trata-se de integrar políticas (...) para reduzir os níveis de conflito entre capital e trabalho e comprometer os trabalhadores com os propósitos e metas das empresas”.

Pelo que se pode observar, a atuação do Serviço Social nas empresas enfrenta os novos modos de controle - que são mais consensuais do que coercitivos - e a sua atuação, além de humanizar a produção ou ajudar o trabalhador a enfrentar o “despotismo” da fábrica, contribui pedagogicamente na socialização de valores e de comportamentos para que o trabalhador se integre às novas exigências da produtividade.

No próximo capítulo discorre-se sobre o histórico e contextualização da empresa Sadia, bem como as atividades desenvolvidas pelo Serviço Social na mesma.

### **3. HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA SADIA NA ATUALIDADE.**

A Companhia Sadia foi fundada em 1944, na cidade de Concórdia, região meio-oeste de Santa Catarina, e está presente em todo o território nacional. Tem doze unidades industriais, 19 filiais comerciais e centros de distribuição espalhados por todos os Estados do país. Entre as operações nacionais e internacionais, a Companhia emprega mais de 32.000 funcionários, sendo que 4.800 são da Unidade de Concórdia.

Concórdia, em meados de 1940, era um pequeno município com aproximadamente dois mil habitantes, fazendo parte de uma região colonizada por migrantes gaúchos ítalo-germânicos que através da colonizadora Sociedade Territorial Mosele, Eberle, Ahrons e Cia, adquiriram suas terras. Antes da chegada dos colonizadores, a região era habitada por uma população de mestiços (brancos, índios e negros), população migrante de outras regiões do país, tendo sua sobrevivência baseada na extração e cultura de subsistência. Como não tinham documentação que comprovasse a posse de suas terras, as colonizadoras apropriaram-se delas e as venderam, fazendo que essa população ficasse excluída da posse das mesmas.

Os colonizadores continuaram a se dedicar às atividades que desenvolviam nas suas cidades de origem, com base familiar, como a criação de suínos e a agricultura. No entanto, o que mais dificultava a produção dos gêneros alimentícios, era a comercialização dos mesmos, já que Concórdia ficava distante dos grandes centros consumidores.

O escoamento da produção se deu a partir da construção da ferrovia São Paulo - Rio Grande do Sul, que passava pelo Rio do Peixe, região Oeste de Santa Catarina. A construção desta ferrovia possibilitou o desenvolvimento econômico da região, uma vez

que levava os produtos para São Paulo. A produção de alimentos aumentou, já que o transporte ferroviário favorecia a comercialização dos produtos nos grandes centros.

Dentro deste contexto é que foi constituída uma das maiores agroindústrias nacionais, a Sadia SA. A marca dos produtos foi tirada da razão social da empresa (SA) juntando com as últimas letras do nome da cidade de Concórdia. Em 07 de junho de 1944, 27 acionistas assinaram a ata de fundação da Sadia.

Attílio Fontana foi eleito diretor-presidente, sendo que era um tradicional comerciante e também político influente, na cidade de Cruzeiro (hoje Joaçaba). Na época, a indústria se resumia a um pequeno moinho de trigo e um frigorífico de suínos em construção. O principal produto comercializado era a banha, mas com o tempo, salame, presunto, lingüiça, carnes salgadas e toucinho, começaram a levar a marca Sadia cada vez mais longe.

Nos anos 50, com a participação do poder público municipal e estadual em programas informativos e de orientação para o cultivo da agricultura e criação de animais, Concórdia era uma região que se destacava como um dos centros mais avançados na criação e industrialização de suínos.

Mesmo em tempo de inflação, tensões políticas e incertezas, a década de 60 e 70 também foram marcadas pela conquista dos mercados nacional e internacional, pela consolidação da marca Sadia, pelo avanço de equipamentos e técnicas que modernizaram a industrialização da carne e investimentos em tecnologias para melhorar a genética dos animais. Tudo isso proporcionou um aumento no volume de vendas e garantiu a comercialização dos produtos em vários pontos do país.

Os anos 70, marcaram também a expansão da Sadia no Centro-Oeste do país e o início das atividades com a bovinocultura, sendo que a empresa direcionou suas atividades

para o mercado internacional, através da comercialização de carnes industrializadas, criação e abate de perus em Chapecó (SC), cultivo e processamento da soja em Joaçaba (SC), juntamente com a reforma e ampliação das plantas de Concórdia (SC) e Toledo (PR).

Além de investir em tecnologia para que a garantia da qualidade dos produtos fosse atendida, houve também um investimento nos funcionários para que estes trabalhassem com dedicação e atendessem os interesses da empresa. Um destes investimentos foi a criação da Fundação Attílio Xavier Fontana (FAF), no ano de 1976, que teve o intuito de oferecer aos funcionários e familiares, benefícios previdenciários e assistenciais (complementação da aposentadoria e assistência social). De 1978 a 1997, a FAF administrou grande parte da assistência médica, instituída desde 1950. Foi a partir de 1997 que a Empresa passou a gerenciar toda a assistência médica através de plano autogestão, sendo que o fundo de previdência continua sendo administrado pela FAF.

Porém, não se pode negar que o Estado teve grande participação na elaboração de políticas que favoreceram a implementação da infra-estrutura necessária para a reprodução do capital, que foram os créditos, subsídios, isenções fiscais entre outros.

Com os governos militares se iniciou e consolidou-se uma estreita ligação entre o capital industrial e o Estado, através de projetos de modernização para alguns segmentos da agricultura. As características e peculiaridades regionais foram priorizadas no desenvolvimento de políticas para a modernização econômica. Como em Santa Catarina a agroindústria era essencialmente desenvolvida no oeste, em função da já citada colonização, a ação do Estado foi decisiva.

O crescimento da política de crédito subsidiado, tendo o Estado como fiador, fortaleceu as atividades econômicas do setor e criou condições para o desenvolvimento tecnológico e industrial da Sadia.

Com o passar dos anos, vários órgãos foram criados para dar sustentação ao desenvolvimento das atividades, como é o caso da Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina (ACARESC) criada em 1956; em 1975 a Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S. A. (EMPASC); em 1977 a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER); em 1979 a Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC); em 1962 o Banco do Desenvolvimento do Estado (BDE); em 1960 o Banco do Brasil começa a liberar empréstimo, de maneira informal; em 1983 a EMPASC, no Oeste de Santa Catarina foi transformada em Centro de Pesquisa para a Pequena Propriedade (CPPP). A Empresa de Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) foi criada em 1991, após a fusão da ACARESC, EMATER, EMPASC e Associação de Crédito e Assistência Rural aos Pescadores de Santa Catarina (ACARPESC). Todas estas de alguma forma contribuíram com funções específicas para o setor agroindustrial, e conseqüentemente garantindo à Sadia uma série de benefícios. Para Silva (1991, apud CRUZ 2000) vários desses centros são instalados na região de Concórdia, e resultam, em parte, do *lobby* ou da ação direta do empresário e político Atílio Fontana e de políticos ligados à empresa junto às instâncias públicas competentes.

Historicamente, algumas empresas públicas (algumas citadas acima) contribuíram e contribuem para o desenvolvimento das empresas privadas e também dos proprietários rurais. Neste caso a contribuição se deu através da melhoria na qualidade dos animais, no melhoramento das técnicas de produção, na formação de mão-de obra e/ou financiamento agrícola.

No que tange à qualificação da mão-de-obra, desde 1979, a Escola Técnica Federal de Concórdia contribui com a formação de técnicos agrícolas de nível médio, atendendo prioritariamente a região de Concórdia. Desta forma, a Escola, desenvolvendo programas

em diferentes áreas, incentiva a qualificação profissional, sendo que a Sadia também conta então, com mão-de-obra qualificada para prestar assistência aos agricultores integrados ou para desenvolver projetos em várias áreas. A região de Concórdia sedia ainda um número considerável de centros de pesquisas, de desenvolvimento genético e de controle da produção e outras áreas afins.

Outras formas de participação pública são a isenção de impostos, subsídios e empréstimos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco Interamericano Regional de Desenvolvimento (BIRD). Como exemplo disso, Cruz (2000, p. 45) coloca que no ano de 1998, para atingir as metas de modernização e expansão de diversas unidades fabris no grupo previstas no Plano Plurianual de Investimentos, firmou contrato do financiamento com o BNDES para a concessão de R\$ 125.705.000,00.

Ainda em relação à atuação do Estado no desenvolvimento econômico, segundo Espíndola (1996 apud CRUZ 2000, p. 45), “o Estado foi utilizado pelos líderes regionais como instrumento de alavancagem industrial e disputa do mercado mundial, sendo que estas eram estratégias compatíveis com a política de crescimento industrial promovida pelo governo nacional”. Silva (1991, apud CRUZ 2000, p. 46), “considera que o Estado é o instrumento de realização dos interesses dos grupos empresariais, estando subsumido aos interesses do capital”.

Neste processo, o capital possui condições para se reproduzir através de sua acumulação gerada pela mais valia da força de trabalho, sendo que isto acontece com ou sem a participação do Estado já que está inerente ao sistema capitalista, no entanto as participações estatais também contribuem para o seu desenvolvimento.

### **3.1 Missão, visão e valores da sadia**

A Sadia é uma instituição privada, e sua missão é definida como “o atendimento das necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Criar valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor. Contribuir para a felicidade das pessoas”.

Sua visão preconiza que a empresa “se diferenciará pela imagem de sua marca, por excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos”.

Na revista de circulação interna Integração Sadia março/abril, 2003), dirigida aos funcionários da empresa, fica expresso em quais valores se fundamenta a cultura Sadia:

Nossos valores sustentam a cultura Sadia e são básicos para manter a crença das pessoas na empresa e permitir o necessário alinhamento de todos para a conquista de resultados.

**Espera-se que todas as pessoas da organização pratiquem e zelem por estes valores:**

#### **COESÃO**

Promover a cooperação, o alinhamento e o trabalho em equipe.

#### **INTEGRIDADE**

Ser ético, justo e coerente com o que pensa, fala e faz.

#### **COMUNICAÇÃO**

Levar a informação integral e clara e promover o retorno de avaliações para a equipe (*feedback*).

#### **AUSTERIDADE COM CRIATIVIDADE**

Ser racional e econômico no uso dos recursos, adotando soluções originais.

**SIMPLICIDADE**

Concentrar-se no essencial, sendo ágil e prático. Falar ou escrever de maneira simples, evitando complexidades ou formalidades que não agregam.

**ATITUDE PARA MUDANÇA**

Promover a mudança como um processo permanente adotando uma conduta positiva e de contribuição.

**CRESCIMENTO HUMANO**

Promover a motivação e desenvolvimento das competências individuais, respeitando a diversidade e formando sucessores.

As chefias têm uma missão importante na conquista de resultados embasados nos valores: devem adotá-los e disseminá-los junto às suas equipes. Uma das ferramentas utilizadas para avaliar o alinhamento das pessoas envolvidas neste processo concentra-se na Avaliação 360 Graus, que é aplicada aos líderes da empresa (supervisores, chefes de Departamento, gerentes e diretores).

### **3.2 Os novos modelos de produção adotados pelo grupo Sadia.**

“No Brasil, a reestruturação produtiva, longe de substituir as tradicionais e conservadoras relações de trabalho, vem reforçando-as com a introdução de novos e modernos padrões de produção” (MOTA e AMARAL, 2000, p. 118).

Na empresa Sadia, a reestruturação produtiva implantada nas Unidades da indústria, atingiu também o sistema de gerenciamento das mesmas.

Em 1994 iniciou-se a implementação de um novo modelo de gestão corporativa na empresa, com a ajuda da consultoria norte-americana *McKinsey*. O novo



modelo está ancorado na presidência Executiva, no Conselho Superior de Administração e nas Unidades de Negócios. O Conselho tem a função de decidir sobre as estratégias do grupo, escolher a diretoria executiva, cuidar da comunicação interna e externa, do relacionamento com mercado de capitais e da auditoria dos negócios da corporação. Nas unidades produtivas, por exemplo, ficaram somente quatro níveis da estrutura administrativa: Líder de Sítio (gerente da unidade), chefias de departamentos, supervisores e colaboradores (trabalhadores da produção) (CRUZ, 2000, p. 51).

A Sadia passou a investir em tecnologias flexíveis, adaptando a produção conforme a demanda. Os métodos adotados (*just-in-time* e *kamban*) otimizaram o processo produtivo, com isso diminuíram os riscos de investimento, aumentaram a qualidade e a diversidade da produção, além de diminuir os custos principalmente com a mão-de-obra. A reforma administrativa, concluída no final de 1997, registrou uma 'economia' de 300 cargos e dispensa de cinco mil funcionários (só em 1997) (CRUZ, 2000, p.51). Inegavelmente, “para materializar o aumento da produtividade há redução do trabalho vivo, que se expressa na diminuição dos postos de trabalho e na intensificação do ritmo na execução das tarefas (...)” (MOTA e AMARAL, 2000, p.118).

Grave (2002, p. 87) situa que “a tendência existente no mundo do trabalho (e presente no atual processo de reestruturação produtiva) é a redução não apenas dos trabalhadores de chão de fábrica, mas também e, sobretudo, os de inspeção, entre outros”.

Os trabalhadores do setor da produção correm o risco de serem substituídos gradativamente por máquinas semi-automatizadas e/ou computadorizadas. Na Unidade de Chapecó em 1996, foram automatizados diversos processos da produção e também, reconstruída a fábrica de frangos. Segundo publicações da empresa, estas transformações permitiram o aumento da produtividade com maior tempo e qualidade, porém reduziu postos de trabalho, e em relação àqueles que não foram automatizados as atividades, continuam parcelares e repetitivas. (CRUZ, 2000).

Todo esse processo serve para acompanhar as tendências do mercado e a empresa se tornar mais competitiva, na medida em que processa produtos diferenciados e se agrega maior valor a eles, diminuindo os custos da produção e aumentando a qualidade e produtividade em tempo menor.

Atualmente a Sadia é líder nas exportações de aves e distribui os seus produtos em todos os Estados brasileiros. Exportando desde 1967, a Sadia hoje mantém negócios com mais de 65 países, com escritórios de representação comercial na Inglaterra, Itália, Japão, China, Chile, Uruguai e Emirados Árabes.

### **3.2.1 A implantação da Total Qualidade Sadia (TQS)**

O sistema de gerenciamento das atividades da empresa Sadia passou por uma série de mudanças a partir da década de 1990. Em 1991 um grupo de executivos da Sadia, com o objetivo de manter a empresa na competitividade e atender o mercado consumidor, iniciou contatos com empresas japonesas e assessoras brasileiras para conhecer o TCQ (Total Quality Control) e implantar o sistema nas empresas do grupo. A Sadia denominou este sistema como Total Qualidade Sadia (TQS). Esse sistema fornece ferramentas para uma dinâmica contínua de aprimoramento dos processos industriais e administrativos, bem como do ambiente de trabalho e do desempenho dos funcionários, ampliando os níveis de produtividade e de competitividade da empresa. A Qualidade Total é uma perspectiva de gestão empresarial que atualmente está presente em todo o mundo. Compreende-se através desta gestão, a vontade da empresa em fazer produtos ou fazer serviços de qualidade.

Como direcionamento, as empresas seguem alguns conceitos, que segundo Andrade (... , p. 177) são:

- a) a preocupação com toda a vida do produto, não só com sua concepção e fabricação;
- b) as relações da empresa com o ambiente, incluindo a rede de diferentes interlocutores (concorrentes, fornecedores, distribuidores, clientes);
- c) mobilização de todas as pessoas como ponto fundamental para a estratégia de Qualidade Total.

Tais princípios articulam um novo modelo de relações industriais que visa recompor o trabalhador coletivo, de acordo com as novas exigências da racionalidade produtiva e suas demandas por controle e eficiência (CÉSAR, 1999, p. 173).

A gestão Total Qualidade Sadia está baseada:

num modelo de administração japonês, que privilegia a participação e satisfação de clientes, fornecedores e de todos os envolvidos no processo produtivo. Segundo esse sistema, a qualidade do produto final, medida pelo consumidor, está diretamente relacionada à qualidade do trabalho dos funcionários e colaboradores da empresa (INTEGRAÇÃO SADIA - ESPECIAL 50 anos, 1994, p. 29).

O programa Total Qualidade Sadia vem sendo divulgado através de programas de educação, treinamentos e *wokshops*, onde os funcionários estudam, aplicam o conhecimento, desenvolvem análises e solucionam os problemas. As partes envolvidas neste sistema são os consumidores, colaboradores, a comunidade, os acionistas e os fornecedores.

Para que seja efetivado o controle de qualidade, uma série de programas contemplam as mudanças de hábitos dos trabalhadores. Essas mudanças estão evidentes no perfil organizacional e tecnológico da empresa.

A comunicação com o público interno e externo da empresa também é considerada importante para disseminar valores, satisfazer expectativas e demandas do público-alvo e também para disseminar orientações estratégicas, no TQS também faz parte o programa “Ambiente Sadia”, que se fundamenta :

- na construção do ambiente da qualidade por meio da implantação dos hábitos: senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde, senso de auto-disciplina - 5 S;
- na liderança de grupos que exercem o papel da manutenção e evolução do ambiente;
- nas condições externas ao indivíduo que a empresa ajuda a construir para dar melhor segurança e estrutura para o trabalho.

Os objetivos do “Ambiente Sadia”<sup>2</sup> são alguns dos princípios da qualidade total, e são visados pela empresa para:

- que todos se sintam melhor;
- prevenir acidentes;
- melhorar o meio-ambiente;
- melhorar a participação;
- evitar desperdícios e retrabalhos dentre outros.

---

<sup>2</sup> Dados do arquivo do Serviço Social da empresa.

Este programa faz parte dos novos hábitos e valores difundido pela empresa, e pretende promover um maior envolvimento das pessoas, assim como uma mudança comportamental profunda no processo de trabalho.

Outra ferramenta de trabalho utilizada para a implementação da Total Qualidade Sadia é a utilização do Método de Análise e Solução de Problemas - MASP, que consiste na(o):

- Identificação de problema - definir claramente o problema e reconhecer sua importância;
- Observação - investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista;
- Análise - descobrir as causas fundamentais do problema;
- Plano de ação - bloquear as causas fundamentais;
- Verificação- verificar se o bloqueio foi efetivo. Caso não tenha sido, há um retorno à análise;
- Padronização- prevenir contra o reaparecimento do problema;
- Conclusão - recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

O MASP<sup>3</sup> permite a resolução dos problemas num curto espaço de tempo e propõe uma seqüência dos procedimentos, com objetivos bem definidos, como já citado acima.

Outros instrumentos utilizados para dar continuidade ao processo de produção dos produtos e serviços, e que fazem parte do Total Qualidade Sadia, foram:

---

<sup>3</sup> Dados do arquivo Serviço Social da empresa

- Padronização: ênfase no procedimento operacional e padrão técnico do processo. Os operadores descrevem seus procedimentos de trabalho objetivando obter sempre o mesmo resultado na operação, ou seja, a conformidade dos produtos;
- Itens de controle - itens selecionados para medir a qualidade total e seus resultados;
- Gerência de rotina - através deste procedimento cada seção de trabalho deve gerenciar seus problemas e estar preparada para conduzir as atividades do dia-a-dia;
- Treinamentos - ferramenta essencial para garantir a implementação de todos os outros aspectos da qualidade;
- Círculos de Qualidade Sadia (CQS) - são pequenos grupos de funcionários, com até sete pessoas, que, utilizando-se dos métodos e processos da TQS, reúnem-se e buscam resolver os problemas do local de trabalho. Parte do princípio de que todos na empresa são responsáveis pela qualidade, independente do posto ocupado na organização. Todos os integrantes são treinados pelas chefias, que ensina a filosofia do programa e o método PDCA para serem adotados. O PDCA é um método de solução de problemas composto de quatro fases. As letras do PDCA têm origem nas palavras do inglês PLAN (Planejamento), DO (execução), CHECK (verificação) e ACTION (ação corretiva), que representam cada uma das fases. Na fase do planejamento são realizadas a identificação, a observação, análise do problema e a elaboração do plano de ação para sua resolução. Na fase da execução são colocadas em prática as atividades previstas no plano de ação. Na fase de verificação é feita a comparação dos resultados para confirmar se o problema foi solucionado ou não. Na fase da ação corretiva, são elaborados os padrões e realizado o treinamento das pessoas envolvidas para que o problema não volte a ocorrer.

Segundo o coordenador corporativo de TQS, Sérgio Delmar Urnau, “os temas mais abordados são as melhorias de processo e de ambiente de trabalho” (*INTEGRAÇÃO SADIA*, nov/dez, 2002, p. 4).

Todos estes processos, incluídos na Total Qualidade Sadia, resultam num maior comprometimento dos funcionários para com a empresa, permitindo a melhoria dos produtos e conseqüentemente maior produtividade. Também foi instalado em 1992 o Serviço de Informações ao Consumidor, que através de ligações telefônicas gratuitas, os clientes podem contribuir com sugestões de idéias para a resolução dos problemas relacionados aos produtos.

Pressionadas pelo aumento da produtividade, as empresas buscam desenvolver padrões de qualidade através de pesquisa e desenvolvimento de estratégias operacionais, aliadas à incorporação da ciência e tecnologia. Isso tem exigido dos funcionários flexibilidade e polivalência para atender os objetivos que são ditados pela reestruturação produtiva. A questão da qualificação profissional, passa a ser fundamental para a implantação de processos de qualidade no enfrentamento do mercado, extremamente competitivo.

Neste sentido, as estratégias utilizadas pelo grupo Sadia vão desde a implantação de universidades corporativas, programas de *treiness*, palestras seminários e aconselhamentos.

No Brasil, várias companhias como a Brahma, ACCOR, Algar e BankBoston implementaram suas universidades corporativas<sup>4</sup> e no ano passado, a Sadia passou a integrar este time, implementando sua universidade, apoiando-se em três aspectos:

---

<sup>4</sup> Universidades Corporativas são instituições de treinamento personalizado e aprendizado contínuo para executivos. “A Universidade Sadia tem como objetivo a preparação para a mudança constante, para isto foca

- a) a identificação das competências requeridas para que a companhia assegure vantagem competitiva a curto, médio e longo prazos;
- b) a identificação de profissionais da Sadia que são facilitadores de conhecimento;
- c) o contato com instituições acadêmicas brasileiras, consultores e institutos especializados no desenvolvimento de executivos (*INTEGRAÇÃO SADIA*, dez/jan, 2003).

Muitas vezes a implantação de Programas de Qualidade podem fracassar se não houver um acompanhamento das necessárias modificações na política de gestão de recursos humanos da empresa. A obtenção da colaboração dos funcionários se dá em prol da organização, que esperam a contrapartida que a empresa também os beneficie, se isso não acontece, podem ocorrer críticas e reações contrárias por parte dos trabalhadores.

No processo de implantação da Total Qualidade Sadia percebeu-se forte influência por parte dos responsáveis por esta política em sistematizar experiências positivas nas Unidades que concentram bons resultados, assim também como difundir aspectos centrais para a implantação deste programa nas outras Unidades. Com relação a isso, várias edições da Revista Integração publicaram matérias sobre o TQS, associando também a filosofia da empresa com as práticas do dia-a-dia dos funcionários.

O desempenho das atividades do Serviço Social fazem parte da TQS, e o relato das atividades serão relatadas no próximo tópico.

---

na valorização do conhecimento interno e visa gerenciar o capital intelectual, alinhando suas ações aos valores da organização de modo a capacitar para o presente e o futuro” (REVISTA INTEGRAÇÃO SADIA,



### **3.3 Atividades desenvolvidas pelo Serviço Social na Sadia, Unidade de Concórdia/SC.**

Dentro de muitos programas adotados pela empresa e que dizem respeito à qualidade de vida, o assistente social, como profissional de competência técnica executa políticas organizacionais, assim como planeja políticas estratégicas para enfrentar o desafio da qualidade.

As novas estratégias de gestão e controle da força de trabalho, exigidas pelas transformações tecnológicas e organizacionais, na produção e no processo de trabalho, estão conferindo uma nova feição ao exercício profissional nas empresas, assim como modificam as condições de trabalho sob as quais este exercício se efetiva (Cesar, 1999, p.175).

Nas esferas estatal e privada, o assistente social, na sua ação profissional deve compreender as mudanças da realidade brasileira contemporânea. Nessas mudanças incluem-se as transformações tecnológicas, a incorporação de novos padrões de produção e organização do trabalho, que significam ao mesmo tempo o aumento do processo de exclusão social e o acirramento das relações de exploração e alienação da força de trabalho.

Como referencia Yamamoto : (1992, p. 40):

Atuando em organizações públicas e privadas dos quadros dominantes da sociedade, cujo campo é a prestação de serviços sociais, o assistente social aí exerce uma ação eminentemente educativa, organizativa, nas classes trabalhadoras. Seu objetivo é transformar a maneira de ver, agir, comportar-se e sentir dos indivíduos em sua inserção na sociedade. Essa ação incide, portanto, sobre o modo de viver e pensar dos trabalhadores, a partir de situações vivenciadas no seu cotidiano, embora se realize através da prestação dos serviços sociais, previstos e efetivados pelas entidades a que o profissional se vincula contratualmente.

O assistente social, enquanto trabalhador, tanto nos órgãos públicos quanto privados, historicamente dedica-se ao planejamento e à operacionalização dos serviços sociais. Estes serviços possuem significados diferentes para as instituições públicas, para os empregadores e para as empresas. Para alguns, pode significar uma complementação aos salários, porém necessários; para outros, podem ser vistos como necessários, porém insuficientes.

Os serviços sociais, sob o ponto de vista do capital, são formas de socializar os custos de reprodução da força de trabalho sem ter que elevar o salário, que conseqüentemente afetaria a mais-valia. Então, a forma encontrada para aumentar a lucratividade e manter os salários rebaixados, é ampliar benefícios sociais, sob os princípios do retorno do investimento e da mútua responsabilidade.

Neste sentido, é fundamental a constituição de uma ação profissional que contribua para o fortalecimento da ação política dos vários segmentos populacionais destituídos de direitos, tornando a necessidade um sentimento consciente, que mobilize intenções e impulsione ações; que possibilite a superação da alienação produzida pelas próprias condições sócio-econômicas, transformando-as em direitos reconhecidos e legitimados socialmente; que constitua pressupostos para a democracia, justiça e liberdade, como horizonte possível a ser construído com a contribuição dos profissionais de Serviço Social e anunciado em seu compromisso ético-político (IAMAMOTO, 1992).

A Área de Benefícios da Sadia unidade de Concórdia situa-se junto ao Departamento de Recursos Humanos, do qual fazem também parte a Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, Remuneração e Administração de Pessoal, Escola e Serviço Especializado de Saúde e Medicina do Trabalho (SESMT), dividido em Segurança do Trabalho, Medicina do Trabalho e Ginástica Laboral.

As ações do profissional de Serviço Social na área de Benefícios são o planejamento e execução de políticas sociais específicas, viabilizadas na prestação de serviços aos funcionários, dentro do Programa de Bem-Estar Social da Total Qualidade Sadia, sendo pautadas nas leis que regem e regulamentam a profissão.

Na empresa Sadia Unidade-Concórdia os instrumentos técnico-operativos do trabalho do assistente social fazem parte do Plano de Total Qualidade Sadia, dentro do Programa de Bem Estar, intervindo na criação e execução de projetos sociais.

As demandas dirigidas ao Serviço Social dizem respeito às questões de saúde, dificuldades financeiras administração de benéficos, problemas familiares e de trabalho, dependência química. As ações desenvolvidas nos atendimentos são as seguintes: atendimentos individuais, acompanhamento de funcionário licenciado, pesquisas de clima organizacional, dentre outros. Para desenvolver as atividades, são utilizados os seguintes instrumentos: entrevistas (para abordagens geralmente individuais), reuniões, assessorias a clubes de mães, visitas domiciliares e hospitalares, palestras, encaminhamentos, estudos e pareceres sociais.

Os atendimentos individuais são em casos de acidente de trabalho, auxílio-doença, reabilitação profissional, auxílio-funeral, odontológico, escola, aposentadoria, inclusão e desligamento de funcionários, aposentados e dependentes no Plano de Saúde e informações gerais sobre o Plano autogestão. A assistente social faz reembolso de procedimentos médicos relacionados ao trabalho, encaminhados pela medicina ocupacional, autoriza vagas nas creches dos bairros e também da creche que atende em horário especial os filhos de funcionários da Sadia.

Em relação às visitas domiciliares são feitas para os funcionários que estão afastados do trabalho (geralmente as visitas são solicitadas pelos médicos do trabalho) por

LER/DORT. Através das entrevistas pode se ter um parecer de como está o funcionário em relação à doença, se a família está dando apoio, como está a situação sócio-econômica, para que, se necessário, seja concedida uma cesta básica, se está realizando fisioterapia, acupuntura ou algum outro método de reabilitação. Também quando o funcionário volta ao trabalho, é feito um acompanhamento para saber como o funcionário se sente perante chefias e colegas de trabalho, se pode realizar as tarefas normalmente, sem dor, sendo que geralmente no reinício das atividades, os locais de trabalho são as salas de Equipamentos de Proteção Individuais (EPIs), onde fazem a distribuição dos materiais.

As visitas hospitalares acontecem nos leitos dos pacientes do hospital da cidade, credenciado pelo Plano Vida Sadia. O Plano Vida Sadia é um plano de saúde autogestão, onde são credenciados os médicos para prestar atendimento de saúde aos funcionários da empresa. Geralmente são feitas duas ou mais entrevistas durante a internação. Durante a entrevista busca-se compreender o motivo pelo qual o funcionário e/ou dependente está internado, se o ambiente hospitalar é de qualidade, quais os procedimentos médicos realizados (para ver se o Plano de Saúde cobre), as condições sócio-econômicas familiares, a reação da família em relação à internação e ao pós-alta do paciente.

A assistente social faz visitas na área de produção da Empresa, para conhecer a estrutura física e acompanhar as mudanças tecnológicas da fábrica, no ambiente de trabalho, e como se estabelecem as relações entre chefes e subordinados.

Também acompanha através de visitas freqüentes, o funcionamento do Centro Municipal de Educação Infantil da Empresa (CMEI Dr. Zoé da Silveira d'Ávila) que atende filhos de funcionários da empresa e algumas crianças da comunidade, através de uma parceria com a Prefeitura municipal.

Algumas entrevistas são realizadas quando são feitos pareceres, em casos de encaminhamento para benefícios previdenciários, estudos sociais e também, quando necessário, para funcionários que apresentam algum problema familiar.

No curso para gestantes da empresa, a assistente social esclarece dúvidas sobre as consultas extras do Plano Vida Sadia que a gestante tem direito para que realize o pré-natal e também orienta sobre os direitos ao horário de amamentação. É direcionado a funcionárias gestantes, geralmente convidadas a participar do projeto no início da gravidez, para que recebam orientações e esclarecimentos sobre a gestação, parto e pós-parto.

No curso com pré-aposentados, direcionado aos aposentados da empresa, o Serviço Social esclarece a mudança que ocorre, de usuários ativos para aposentados no Plano de Saúde autogestão. Fala sobre a transição que o funcionário irá vivenciar nesta nova fase da vida, e dá algumas sugestões de como melhorar a qualidade de vida.

As mães das granjas da empresa se reúnem uma vez ao mês para uma reunião. Nas reuniões dos clubes de mães das granjas Sadia de Santa Terezinha e Barra Bonita, a assistente social contribui para a realização de reuniões a cada mês, planejando as ações dentro de um cronograma de atividades que inclui: visitas a santuários, memoriais, palestras com profissionais da área de saúde, filmes, festa juninas, amigo-secreto, promoção de jantares e bingos, etc.

Os encaminhamentos realizados pela assistente social consistem em contatar com instituições sociais públicas e privadas para prestação de serviços e assessorias aos funcionários. As instituições são as Secretarias de Saúde, de Desenvolvimento e Habitação Social, Centro de Atenção Psicossocial, Universidade do Contestado, Serviço Social da Indústria, albergues, INSS, policlínicas (geralmente localizadas em outros municípios, onde

o Plano de saúde cobre os atendimentos), escritórios sócio-jurídicos (nos casos de separações conjugais, divisão de bens, etc), e delegacia (em casos de violência contra a mulher), dentre outros.

As ações de acolhimento e apoio sócio-institucional para novos funcionários são desenvolvidas na Integração (dois dias de conhecimento de recursos físicos e humanos da empresa) para que os usuários conheçam os serviços prestados pelo Serviço Social nos programas da Empresa e no Plano de Saúde autogestão.

De acordo com a necessidade de elaboração e implantação de um projeto sobre álcool e drogas na empresa, até o mês de julho do ano passado - seguindo uma proposta da Empresa proposta para o Serviço Social- elaborou-se e iniciou-se a implantação do Projeto nos primeiros meses do estágio curricular obrigatório. A equipe de elaboração contou com a assistente social, estagiária de Serviço Social e a enfermagem do trabalho.

O Programa teve como objetivo geral contribuir para com a missão da empresa através de ações preventivas e de tratamento de casos voltados ao alcoolismo e outras drogas.

### **3.3.1 Proposta do Projeto de Prevenção e Tratamento ao Álcool e outra drogas no Trabalho e na Família**

Os objetivos específicos foram orientar profissionais da empresa, supervisores de áreas e demais chefias sobre como lidar com questões ligadas às dependências químicas e encaminhamentos para a resolução dos casos detectados; informar às chefias, através de reuniões sobre a importância da participação dos mesmos no andamento do projeto e

utilizar recursos disponíveis na comunidade, tendo em vista a incrementação das ações preventivas e de tratamento ao álcool e outras drogas.

Este último capítulo é dedicado ao relato da experiência de estágio na Sadia de Concórdia (SC), onde as ações do profissional de Serviço Social são destinadas ao gerenciamento dos benefícios sociais da empresa

#### **4. O Programa de prevenção ao Alcoolismo e outras drogas no trabalho e na família.**

Percebeu-se ao longo do tempo, que além de trazer prejuízos para a produção, o uso excessivo do álcool por parte dos funcionários, também aumentava os problemas relacionados à saúde do trabalhador, com isso demandando ainda mais os serviços de saúde do plano autogestão Vida Sadia, do qual os funcionários têm acesso. Podemos destacar ainda que no Brasil, o álcool é um dos responsáveis pelos principais problemas de saúde pública.

Com relação ao exposto, e associando os problemas relacionados à impontualidade, principalmente aos finais de semana e feriados, às faltas repetidas, mau desempenho no trabalho, ocorrências indisciplinares e licenças-saúde longas e freqüentes, é que decidiu-se implantar um programa que desse conta de debater o problema com as chefias, já que grande parte destas ocorrências são encaminhadas pelas chefias e atendidas pelo Serviço Social.

Todavia, como os problemas já chegam para o atendimento como o Serviço Social em fase adiantada, o público-alvo desta etapa do projeto foi as chefias, que acompanham melhor os funcionários por estarem juntos no trabalho por um tempo maior.



Também porque a empresa abrange um número considerável de funcionários, dificultando outro tipo de abordagem no momento, já que os funcionários da produção estavam passando por um outro treinamento, relacionado às DSTs/AIDS.

Considerou-se, na formulação do Projeto, que o local de trabalho, assim como o lar, é um local privilegiado para se detectar problemas precoces provenientes do alcoolismo e outras drogas. Também porque o álcool é o vilão dos problemas relacionados ao emprego, dificultando um bom desempenho das atividades profissionais e aumentando o número de acidentes de trabalho.

#### **4.1 Construção do Programa de Prevenção e de Tratamento ao Alcoolismo e outras drogas no Trabalho e na Família.**

A construção do Programa seguiu um planejamento que considerou e definiu como sendo importantes dois aspectos: um no âmbito interno e outro no âmbito externo da empresa. No âmbito interno, foram discutidos como público-alvo as chefias, para serem mediadoras do processo, e no âmbito externo, o conhecimento a clínicas e órgãos públicos de atendimento, e também a colaboração a ser estabelecida com grupos de ajuda mútua, entre outros. É bom lembrar que algumas empresas vêm adotando métodos convencionais para diagnosticar o uso de substâncias químicas nos funcionários, porém sem recursos de tratamento locais, a solução muitas vezes é encaminhar os funcionários para centros de atendimentos distantes, uma vez que os mesmos abrigam melhores condições de atendimento. Porém, cabe salientar que o resultado nem sempre é positivo, pois é necessário um acompanhamento terapêutico após o tratamento para evitar recaídas.



Campana (1997), orienta que antes de criar um programa dessa natureza na empresa, é necessário fazer um levantamento minucioso dos recursos existentes na comunidade, examinando a questão custo-eficiência-benefício. De acordo com o autor,

O ideal é contar com recursos de tratamento ambulatorial privado ou da rede pública, que utilize técnicas de atendimento breve, terapia familiar, técnicas de tratamento em grupo, técnica de prevenção de recaídas e de modificação de estilo de vida e grupos de auto-ajuda na comunidade tipo Alcoólicos Anônimos, Fumantes Anônimos, Narcóticos Anônimos, etc (CAMPANA, 1997, p. 230).

A saber o projeto foi direcionado para chefias (diretor, gerentes, chefes de departamentos, supervisores, etc), sendo que na primeira etapa do Programa foi realizada uma palestra, ministrada por uma professora de Enfermagem da Universidade do Contestado - UNC/Concórdia, depois de ser estabelecida uma parceria entre a Sadia e a Universidade do Contestado, (através da coordenadora do curso de Enfermagem) para assessoria no Projeto. Por ser uma entidade beneficente, encaminhamos formalmente um ofício à Unc, convidando uma professora, que está realizando doutoramento com um grupo de mulheres alcoolistas, e que se dispôs a nos assessorar.

Contatou-se com entidades do município que prestam serviços de prevenção e tratamento ao uso de drogas; como a UNC, já citada acima, com o Programa de Saúde Mental do município, agora contando com o recém implantado Centro de Atenção Psicossocial (CAPS), e com o grupo de auto-ajuda Amor Exigente, além de conhecer a Clínica Psiquiátrica, junto ao Hospital São Francisco, localizado no município. Através destes contatos conheceu-se como os profissionais da área da saúde procedem aos encaminhados dos casos de internação. Os casos de graves atendidos pelo Programa de Saúde Mental do município, são encaminhados para Quilombo, onde há uma clínica de desinternação especializada.

Na empresa, formou-se uma equipe multidisciplinar, bem como a definição de suas atribuições para que com a participação de todos os profissionais envolvidos ocorresse maior êxito nas atividades desenvolvidas.

O treinamento (ou palestra) ministrado pela professora, teve como diretriz os procedimentos de abordagem das chefias aos funcionários dependentes de álcool e/ou outras drogas, e a orientação de como encaminhá-los ao Serviço Social e à Enfermagem para avaliação e encaminhamento para instituições da rede de atendimento.

Como uma das primeiras atividades do projeto seria um treinamento com as chefias (que consiste em diretoria, chefes de departamento, supervisores, dentre outros) foi realizado um levantamento de quantas pessoas participariam deste projeto, assim como o local, as datas e a palestrante que realizaria os treinamentos.

Do total de convidados, 102 pessoas, apenas 03 não compareceram, mas justificaram a ausência. É bom lembrar que este Programa foi aprovado pelo chefe de departamento de Recursos Humanos e depois apresentado em reunião de Unidade, na qual participam as chefias, contando ainda com o apoio da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

A duração de um treinamento, para não se tornar cansativo e acabar prejudicando a assimilação do conteúdo, não deveria ultrapassar duas horas, com um espaço de tempo para debate. No entanto os treinamentos com as chefias consistiram em 4 horas de conversas, relatos e discussões, considerando que houve um intervalo de tempo suficiente para descanso.

Com relação à palestrante, pode-se afirmar que a mesma possui anos de experiências no assunto, sendo que a sua dissertação de mestrado abordou o alcoolismo feminino e atualmente discute, na sua tese de doutoramento o alcoolismo masculino.

No início do treinamento, a palestrante perguntou aos participantes o que entendiam sobre drogas, e se tinha alguma pessoa que conhecia amigos ou familiares que passam ou passaram por problemas relacionados ao assunto. Comentou sobre o que pode ser feito para conscientizar as pessoas e o que fazer para dar suporte às pessoas que estão com problemas, elogiando o Serviço Social e a área da saúde da empresa pela importante iniciativa de realização do Projeto.

Numa breve explanação sobre os tipos de tratamento, citou o tratamento médico, terapias cognitivas e comportamentais, psicoterapia, grupos de auto-ajuda, destacando que a decisão do tratamento deve ter o consentimento do funcionário, mas que a abordagem da chefia e o encaminhamento para o Serviço Social são importantes na decisão do funcionário.

Após o intervalo para coffee-brake, foi retomado o treinamento, onde um documentário televisivo foi apresentado, apontando os problemas causados pelas drogas no trânsito.

Sobre a idéia levantada no primeiro dia de treinamento por um dos participantes, a de montar um grupo de auto-ajuda dentro da empresa, a palestrante considerou que deveria ser realizado um levantamento do número de pessoas que precisam de ajuda e se estariam dispostas a participar. Porém, ressaltou que no local de trabalho poderia haver uma certa inibição por parte dos funcionários em participar destes grupos na empresa, pois ficariam mais expostos.

A palestrante destacou que pelo fato de as chefias ficarem um tempo maior com os funcionários, devem apontar e controlar as faltas do trabalhador, quando estas forem conseqüência de possíveis casos de alcoolismo ou outras drogas, perguntar se algo de errado está acontecendo e se o funcionário precisa de ajuda. Ressaltou que após o

encaminhamento para o tratamento, a família deve acompanhar o paciente, pois desenvolve um importante papel na recuperação do mesmo.

Destacou-se ainda a importância de informações, de um treinamento ou campanha, para as pessoas da logística e para as que não fazem parte diretamente da empresa mas que têm contato com funcionários e outros, como é o caso dos transportadores de cargas (graneleiros, cargueiros, com o “pessoal da frota”), em função da circulação de drogas na empresa.

Merece destaque o levantamento de uma supervisora que denunciou que até então o funcionário que tem problemas (incluindo drogas) é excluído, que “cobram postura” do supervisor, pois o supervisor “têm que cumprir a meta”.

Esta constatação evidencia que a mesma problemática atinge os diferentes níveis de chefia de maneiras diferentes. Ou seja, enquanto que em níveis mais elevados, os respectivos dados chegam de forma filtrada e pré-elaborada, gerando decisões traduzidas para medidas normativas, expressas por ordens executivas, nos níveis mais baixos as chefias são mais diretamente confrontadas com comportamentos falhos ou de risco (...). As situações decorrentes de problemas causados pelos álcool freqüentemente colocam os chefes de maior proximidades social com a mão-de-obra de produção em situações muito delicadas, pela polarização que representam na informação de dados sobre seus colaboradores, indo de baixo para cima, e na transmissão de sanções de cima para baixo... (HEHFELDT, 1989, p. 41).

Os comentários de um funcionário participantes do treinamento, foram de que o supervisor deve “chegar perto e estudar o caso, temos que dar apoio, não mandando embora, mas também não tentar esconder que o problema existe”.

Um número de empresas considerado pequeno, frente ao número de empresas instaladas no país, tem se preocupado com a implantação de programas de alcoolismo e outras drogas nas empresa. E muitas das campanhas já implantadas têm centrado seus

objetivos somente na questão do desempenho funcional e da dependência como doença, poucas têm se preocupado com a qualidade de vida do trabalhador.

A questão da saúde global do indivíduo já deveria ser motivação suficiente para implantação de programas de assistência ao empregado. Porém, estamos longe dessa realidade, necessitamos ainda mostrar ao empresário que prevenir e tratar problemas de saúde diminui custos e melhora a produtividade. O que era simples constatações ou hipóteses levantadas por trabalhos americanos hoje são fatos comprovados por inúmeras pesquisas realizadas em empresa de que o absenteísmo, principalmente por atestados médicos, acidentes, queda na produtividade e sobrecarga do sistema de saúde, guarda uma relação direta com o consumo de álcool, com diminuição da qualidade de vida do trabalhador (CAMPANA, 1997, p. 223).

Mas Campana (1997) coloca que no momento, diante dos processos de qualidade total, dos programas de saúde, incluindo o de dependência química, é o momento de integrar ainda mais a empresa e o empregado.

No intuito de analisar a primeira etapa do Projeto junto às chefias, entrou-se em contatos após o estágio e o final dos treinamentos, com a assistente social da empresa, que considerou importante a proposta de avaliação, autorizando a entrada na empresa para a realização das entrevistas, assim como também ajudou na seleção dos participantes e a convidá-los para a entrevista. Sobre a proposta de usar um aparelho gravador nas entrevistas, a resposta foi negativa em função de a assistente social considerar um instrumento que poderia inibir as pessoas quando fossem entrevistadas.

## **4.2 Avaliação da primeira etapa do processo de implantação do Programa de prevenção ao alcoolismo e outras drogas na empresa e na família.**

O número de chefias entrevistadas para a pesquisa totalizou 8 participantes, dentre eles 2 representantes da área de Recursos Humanos, 1 representante da área da Medicina do Trabalho, 2 representantes da área de Suínos, 1 da área de Industrializados, 1 assessor de comunicação e 1 profissional da área de Manutenção, sendo que todos os participantes aceitaram ser entrevistados quando foram convidados.

O questionário comportou 15 perguntas abertas e semi-estruturadas<sup>5</sup>, onde primeiramente questionava a função exercida pela chefia e há quanto tempo a chefia estava no cargo. O tempo de trabalho no cargo variou de alguns meses até décadas de função.

A segunda pergunta levantada implicou em identificar as contribuições que teve o treinamento em relação aos casos de alcoolismo e outras drogas. Todos os participantes consideraram o treinamento como fator positivo, sendo que uma das chefias respondeu que

“foi bom para a empresa, para a sociedade e para a gente .A gente sempre vê os outros e não vê a gente. O meu pai tem todas as características de ser alcoólatra, tema que ter a cachacinha, o vinho de todo dia...”. (Supervisor de produção da área de Industrializados)

Um aspecto importante e que contribui substancialmente para o sucesso das palestras ou treinamentos, é o fato de que grande parte do público possui experiências próprias no convívio com o alcoolismo, ou até mesmo viverem o drama pessoalmente. O assunto é rico em episódios comuns, mas nem sempre são bem entendidos ou interpretados por pessoas que não convivem ou tem contato com o assunto, por isso, colocações como estas mostram o realismo vivido no alcoolismo e despertam a identificação com o problema.

---

<sup>5</sup> Conforme Anexo B.

Outra Supervisora de produção da Área de Rações considerou que “um ponto positivo é que deu uma reavivada no assunto. Às vezes caímos na rotina...é bom relembrar”.

O treinamento partiu do pressuposto de que poderia haver pessoas com nível de conhecimento mais elevado e outros com menor conhecimento sobre o assunto. Por isso, a linguagem e os assuntos deveriam envolver a maioria dos participantes. Foi assim que aconteceu, como explicita o Assessor de comunicação:

“foi muito legal porque nivelou pelo que o pessoal não conhece. Foi básico. Tem que começar por baixo mesmo. Às vezes são pessoas formadas (as chefias) mas não conhecem nada da área. Deveria ser mais intensificado daqui pra frente”.

Quando questionados se algum assunto de interesse, que merecia destaque e que não foi abordado, a maioria (89,9 %) respondeu que todos os assuntos abordados mereceram destaque, e “que pelo tempo disponível era isso. O ideal era que fosse trabalhado mais. Foi um início para diagnosticar casos, mas para dar mais respaldo, deveria ser trabalhado mais”(Supervisor da produção de Frangos).

Deve-se ressaltar que esta foi uma primeira etapa do Projeto, mas que nas próximas, outros procedimentos aprofundarão o assunto. Complementando a fala da enfermeira do trabalho, o assessor de comunicação coloca que “teria vários aspectos para ressaltar, mas ali era o básico mesmo. Para aquele momento estava de acordo. Talvez se fosse mais intensificado não teriam estrutura (as chefias). Tem que usar muito a imagem, para tocar as pessoas, daqui pra frente tem que casar texto com imagem.”

Quando questionados sobre a temática retratada, se foi de interesse dos profissionais, todos concordaram com a importância do assunto, pois qualquer chefia pode se deparar com problemas relacionados ao alcoolismo e outras drogas e pode não saber



como fazer uma abordagem qualificada. A Analista de Desenvolvimento de Pessoal considerou que quando se sabe os sintomas do alcoolismo, “podemos identificar alguns deles já nos primeiros contatos, quando se dão os treinamentos”.

Outro Supervisor da Área de Rações considera muito importante

“relembrar algumas coisas que como profissional passa despercebido. Já passei por situação (antes do treinamento) de ter um funcionário alcoolista e não saber como lidar. Isso foi há mais ou menos um ano, eu levei este funcionário pra casa, pra ver se ajudava a sair da situação, fui na igreja com ele, porque ele achava que tinham feito algum mal a ele, mas não adiantou, ele dava as escapadas para beber”.

Outro Supervisor da Produção de Frangos disse que “o mais importante é a preparação para estar lidando e identificando possíveis casos”. Este ponto deve ser frisado, pois é mais fácil e menos custoso investir no tratamento com os dependentes químicos quando os casos são identificados já no início.

As palestras (ou treinamentos) tiveram como finalidade o repasse de informações, com peso especial na transmissão de conhecimentos sobre causas e condições de surgimento, manifestações e efeitos do alcoolismo e outras drogas e as possibilidades existentes nos campos preventivo e terapêutico, objetivando a determinação de medidas de contenção do abuso de bebidas alcoólicas. As chefias, constituídas de líderes formais e informais, consideraram importante o treinamento para o seu desenvolvimento profissional, obtendo boa receptividade por parte dos profissionais.

Em relação ao local do treinamento, perguntou-se aos participantes se consideraram que foi num espaço agradável e se o tempo de apresentação foi suficiente, levando em conta que o local foi escolhido se deu em função de ser dentro da empresa e por comportar o grande número de participantes (em média 30 por turma). Sobre esta pergunta



as respostas obtidas foram contraditórias, uma vez que pouco mais da metade dos participantes (60%) consideraram que o local foi bom e o período de tempo foi suficiente. E, 10% dos participantes consideraram que “poderia ter sido um pouco mais de tempo, mas o local foi adequado”(Enfermeira do Trabalho). Na fala da enfermeira do trabalho, destaca-se que “o auditório limita um pouco a participação, distancia um pouco. Como era uma troca de idéias e tal, poderia ter sido num outro local. Não possibilitou um entrosamento”.

Em relação às palestras, se os participantes ficaram à vontade, verificou-se que 89,8% das pessoas se sentiram à vontade em fazer perguntas. Além disso, o depoimento da analista de desenvolvimento de pessoal, evidenciou que o sucesso da palestra depende do grau de sintonia que se consegue estabelecer com o auditório, levando em conta o nível de formação e o status sócio-cultural dos participantes. Ela relatou que ficou à vontade porque “a palestrante tem muita didática, é uma pessoa preparada. Tem um carisma que faz com que as pessoas fiquem à vontade, e também porque foi com pessoas que eu conhecia” . Outro supervisor da área de Industrializados, revelou que ficou “muito à vontade, sendo que “o assunto é de entendimento de todos e é muito exemplar, auto-explicativo, não esconde nada, é real, você encontra exemplos todos os dias”. Porém, uma das entrevistadas colocou que pela dificuldade em relação ao espaço físico, citada anteriormente, “não houve uma aproximação das pessoas” (Enfermeira do trabalho).

Ao perguntar se o material utilizado, como fitas de vídeo e slides, contribuiu para a apresentação do assunto, todos consideraram bons os recursos áudio-visuais. A supervisora de produção da área de Suínos analisou que o vídeo e os slides fizeram os participantes refletir, afirmando que, “foi muito bom o material utilizado. Mostrou exemplos práticos que permitiu ver a realidades diferentes, e analisar ainda melhor”. O assessor de comunicação considerou que para o momento, no caso a primeira esta etapa do Programa, que foi o

treinamento para abordagem inicial, o material estava bom, mas que “daqui pra frente tem que ser incrementado”. Pode-se concluir, portanto, que na próxima etapa do Programa, poderiam ser convidadas pessoas que estão em fase de recuperação para dar seus depoimentos, e ainda, nas próximas etapas, poderia se investir em materiais como cartazes, folders, enfim, investir ainda mais no caráter preventivo, em recursos que despertem ainda mais o interesse pelo assunto, investindo no caráter da prevenção.

Sobre a possibilidade de um treinamento com os funcionários da produção, se as chefias consideram que teria necessidade, todos consideraram importante, porém nem todos consideraram viável. Um supervisor da área de Frangos considera inviável um treinamento com todas as pessoas, mas “poderia se identificar grupos em áreas, de 10 a 15% dos funcionários em média”. Outro supervisor da área de Industrializados considera que

“é necessário um treinamento, não em grande grupo, não em 90 pessoas como eu tenho na produção, mas deveria ser com todos os operadores de linha, meninos e meninas em geral, porque tem muita mulher que bebe também, tenho caso de uma funcionária, eles são novos e precisam de ajuda”.

A supervisora de produção da área de Suínos considera importante “orientar a pessoa que está com problema. Compreendo que teria necessidade um treinamento com os funcionários da produção, com foco nas pessoas que têm necessidade, porque todo mundo sabe que na sua área tem problemas”.

É importante destacar que a finalidade do treinamento foi ao encontro ao universo do universo da população visada, no caso as chefias por serem difusores de opinião,e

portanto, assim também poderia ser realizado um treinamento com “grupos de risco”, como pessoas que já apresentaram problemas relacionados à dependência química.

Com grupos específicos, alguns estudos têm demonstrado resultados mais eficientes e produtivos. Porém definir a localização dos grupos de risco não é fácil, pois o álcool é consumido por grande parte das pessoas e outra tarefa difícil é identificar os consumidores abusivos ou dependentes. Por outro lado também, formar grupos compostos por consumidores dependentes seria discriminatório, pois sem que as pessoas tenham uma motivação, e que participem por espontaneidade, fica difícil tomar qualquer iniciativa, já que na maioria dos casos ocorre uma negação da dependência e uma conseqüente resistência, sendo que fazem parte da sintomática da doença.

Na mesma questão, a analista de desenvolvimento de pessoal também considera que

“para fazer um trabalho com as chefias foram algumas vezes (os treinamentos), fazer para cinco mil, teria que se mais de um palestrante, teria que mudar o foco, porque poderia ter algum alcoolista. Precisa ser de um jeito diferente, moldado de um jeito diferente. O trabalho com as chefias foi bom, e é um trabalho a longo prazo”.

Nestes depoimentos fica evidente que existe uma certa dificuldade em realizar um treinamento com todos os funcionários, pois demanda tempo e espaço físico suficientes, assim como recursos humanos. Porém houve a cogitação de ser fazer um Projeto-piloto na área de suínos, idéia que partiu do chefe de departamento de Recursos Humanos, quando foi apresentado o Programa para aprovação. Logo depois, o Projeto-piloto poderia ser

implantado e implementado de acordo com as necessidades de cada área, mas no início, se iniciaria com a área de suínos, por concentrar grande parte dos casos de alcoolismo.

É importante ressaltar, como colocam as chefias, que o foco dos assuntos deveria ser outro se houvesse um treinamento com os funcionários da linha de produção, e que poderiam ser abordados os assuntos de maneira diferente. Porém cabe destacar que poderia haver casos de dependência química também entre as chefias, não só no nível da linha de produção.

Nas empresas, existem órgãos como a Companhia Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) que costumam abordar nas suas tarefas assuntos relacionados à dependência química, já que contribui também para a prevenção de acidentes, procurando assim envolver os funcionários no assunto. Quando questionado se as chefias têm conhecimento ou participaram de outros eventos que abordaram o tema, todos responderam que já estiveram em contato com o assunto na empresa através de eventos internos. “Eu lembro de coisas menores, entrega de folders, mas nada como agora, que vai se dar foco para o assunto (Analista de Desenvolvimento de Pessoal)”. A enfermeira do trabalho lembra que “há alguns anos a outra assistente social trabalhou o assunto, com palestras, mas não era um projeto de caráter contínuo”, e “deveria ter tido um acompanhamento maior dos casos”.

“Na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) em todos os anos é abordado esse assunto (dependência química). Teve uma campanha sobre tabagismo, do vício em si, considerando o cigarro como tema, com treinamentos, folders e explicações. Foi feito com todos os fumantes e também com 100% dos produtores da linha.” Na SIPAT, sempre são abordados esses assuntos, mas de forma mais superficial.

“Agora foi com mais profundidade” (supervisor de Administração de materiais/Controladoria).

Sob o ponto de vista das chefias, se consideraram importante tratar a questão através do Programa, as respostas foram unânimes quanto a necessidade de implantação do Programa.

É necessário porque faz parte da questão social da empresa e conseqüentemente da produtividade da mesma. Consegue-se ter um funcionário em melhores condições para o trabalho, diminui o absenteísmo, *turnover*, e outro ponto importante é que vai se trabalhar com a família (Analista de desenvolvimento de pessoal).

Outro destaque importante é que as chefias consideram que “a empresa tem uma obrigação social grande com a comunidade, e tem que tratar destes problemas, instruir. O conhecimento pode vir de dentro da empresa, porque muitas vezes lá fora o pessoal não tem acesso” (supervisor de produção da área de Frangos).

Na fala de algumas chefias está explícita uma relação de “ajuda” entre trabalhador e empresa. Como pode-se identificar no depoimento de um Supervisor da Área de Frangos, “às vezes as pessoas não procuram ajuda por vergonha, assim, através do Programa, além da confiança que o pessoal vai ter, vai criar um vínculo entre a empresa e o funcionário, porque muitas vezes o funcionário tem vergonha ou medo de procurar ajuda em outro lugar”.

Neste depoimento evidencia-se que até então, não houve uma relação de confiança para ajuda entre empresa e funcionário quanto às dependências químicas, isto fica claro no depoimento do supervisor de produção da área de Industrializados, quando aponta que “a empresa ainda não trata isso como doença ou necessidade de ajuda. Quer se

livrar desse problema ao invés de ajudar. Estou falando a nível gerencial: supervisor, chefe de departamento, gerentes”.

Desta forma, torna-se evidente a necessidade de discutir o assunto junto às chefias, sendo que o problema existe, mesmo que seja encoberto, pois é de interesse das mesmas por lidarem cotidianamente com as pessoas envolvidas com drogas. “Demorou, deveria ter sido trabalhado há mais tempo. É uma questão escondida, que deve ser trabalhada de frente” (Enfermeira do Trabalho).

Um fator que dificultou até então a implantação deste programa diz respeito à falta de maiores incentivos por parte do corporativo, como demonstra o depoimento do Assessor de comunicação: “a empresa é muito, mas muito fraca nesta área, eu diria até irresponsável de tão fraca”. É importante ressaltar que a Unidade de Concórdia é que tomou a iniciativa do Programa, sendo que o Assessor de comunicação destaca a “importância finalmente deste Programa, que deveria ter sido implantado já há alguns anos atrás”, pois ele afirma que “na Sadia é comum fugir dos problemas, das responsabilidades. É uma tentativa da Sadia de Concórdia, mas deveria ser institucional, de cima para baixo, com verba para isso”.

Sobre a professora que ministrou o treinamento, todos os participantes consideraram que ela teve total domínio do assunto. Para evidenciar este dado, merecem destaque os seguintes depoimentos: “ela fala com o coração, vivenciou isso na vida pessoal dela. Ela estudou muito, conhece o que está falando e trabalha com isso no dia-a-dia” (Analista de desenvolvimento de pessoal). “Com certeza ela teve domínio do assunto, a experiência é grande. Ela é bastante simples, poderia até ter sido mais ‘autoridade’, mas conseguiu despertar nas pessoas o interesse pelo assunto” (Enfermeira do Trabalho).

Sobre o treinamento, se as chefias consideraram que se sentiram mais confiantes em lidar com tal assunto depois do treinamento, a maioria considerou que o treinamento contribuiu para um maior aprendizado. O assessor de comunicação relata que “há uns quatro anos me preparo. Outro supervisor de produção da área de Rações, afirma que “contribuiu para um melhor aprendizado, não sou um expert no assunto, mas deu algumas dicas de como detectar as pessoas que estão com problemas”. A enfermeira do trabalho considera que “a confiança do conhecimento eu já tinha, mas vi que a empresa conseguiu abrir uma porta para esse caminho, o que é muito importante. É um problema que tem na empresa mas é ignorado, mas alguns deles ainda estão no começo...”

Com relação a algum funcionário que no momento está passando por problemas relacionados à dependência química, e se houver algum caso, como tem regido a ele, a metade do número de participantes tem algum caso. Esta questão pode ser evidenciada através do depoimento da supervisora de produção da área de Suínos, quando esta afirma,

Ter eu tenho. Teve um funcionário, com a questão do alcoolismo, que encaminhei para a assistente social. Este funcionário geralmente faltava às segundas-feiras, mas trazia atestado. Numa ocasião, chegou totalmente bêbado para trabalhar, cambaleando, com dificuldade para andar, gritando, fazendo arruaças, ficava batendo nas coisas. Conversei com ele, falei que era pra ir pra casa se recuperara. Depois disso conversei com ele e encaminhei para a Solange (assistente social). No começo ele negou, (mas estava com um bafo...) falou que não tinha bebido. No outro dia disse que estava com problemas pessoais, disse que bebeu pra esquecer, mas que iria mudar.

Um supervisor de produção da área de Industrializados comenta que o seu departamento não há caso aparente no momento, mas lembra que “tem um colega de outra supervisão (chefia), tentei até falar com ele, mas é complicado...é um grande amigo. Meus filhos até viram ele por aí depois do serviço, cambalenado...”. Outro supervisor da

Administração de materiais conta que tem um caso na sua área, “não fiz nenhum encaminhamento, porque não tenho nenhuma evidência concreta, e é difícil abordar.”

Sobre as situações de abordagem, se as chefias já haviam passado por alguma situação de abordagem a algum funcionário, e até então se sabiam com proceder, quatro dos cinco funcionários afirmaram já terem passado por situações com esta antes do treinamento. Este dado pode ser evidenciado no depoimento abaixo,

“encaminhei o funcionário para a assistente social”. Com relação ao trabalho do assistente social, outro supervisor complementa: “Tenho por hábito conversar com a assistente social. Busco informações, trabalho bastante internamente, procuro apoio com a assistente social e outros profissionais para dar suporte”.

Destaca-se na fala de algumas chefias a importância do Serviço Social neste processo, uma vez que as ações realizadas em conjunto são mais eficientes, e que algumas chefias não conheciam o trabalho desenvolvido pelo Serviço Social na empresa até então, isso dificultava ainda mais o processo de atendimento às pessoas com problemas de dependência química. O treinamento serviu para esclarecimentos e aprofundamentos nos assuntos ligados à dependência química e ao trabalho do assistente social na empresa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto das transformações societárias, a partir da crise de 1970, envolveu o Estado e a sociedade civil e implicou na transformação das condições e relações de trabalho. O assistente social, inserido neste contexto, a partir do seu referencial técnico-operativo, deve desenvolver os seu poder de articulação política e social para que a cidadania seja consolidada.

Na conclusão deste trabalho é importante ressaltar a inserção do trabalho do assistente social nas empresas diante de programas de qualidade total que visam a qualidade de vida do trabalhador, contribuindo com ações educativas e assistenciais para manter o bem-estar do funcionário.

Diante do conhecimento e das habilidades profissionais o assistente social deixa de ser um executor terminal de políticas sociais (nas empresas, vistas como benefícios sociais), e passa a ser requisitado para gestão e formulação de políticas sociais. Par tanto, deve dispor de postura crítica e propositiva para planejar as ações profissionais de acordo seu projeto ético-político e também de acordo com as políticas gerais da instituição requisitante.

Atualmente, para a atuação do Serviço Social é posto um conjunto de novas configurações e demandas, articuladas pelas mudanças no contexto e no modo de organização dos mecanismos de produção e reprodução social. Nas novas mudanças incluem-se os novos padrões de produção e organização do trabalho, que aumentam o processo de exclusão social. Resta como desafio ao assistente social conhecer e decifrar a

realidade e construir propostas para assegurar e efetivar os direitos sociais, que se constituem em demandas emergentes do cotidiano profissional.

Também diante das novas formas de organização da produção material e das modalidades de gestão e consumo da força de trabalho, o assistente social precisa compreender que o setor privado tem uma variada forma de gerência de trabalho, assim como mecanismos para compensá-la, fazendo com que impulse a produção. Utiliza como mecanismos os benefícios, a distribuição de lucros e a remuneração variável, e neste sentido as ações do assistente social são imprescindíveis, pois tratam da proteção do trabalhador, através das políticas sociais, sejam elas benefícios ou serviços sociais.

Verificou-se que as chefias consideraram importante a iniciativa do Programa, uma vez que se o funcionário melhora a produtividade, melhora também a meta de produção estipulada pela empresa aos supervisores e demais chefias.

Apesar das dificuldades encontradas na implantação de programas assistenciais na maioria das empresas, em especial aos que tratam do alcoolismo e outras drogas, com destaque para a empresa Sadia, sabe-se que as empresas são de essencial importância para a prevenção e diagnóstico destes problemas. Até então, a maioria dos programas existentes só consegue diagnosticar casos moderados a graves, centrados nos funcionários da baixa hierarquia na empresa. O que se espera dos programas, é que eles se tornem mais versáteis, e que os administradores, técnicos e supervisores se direcionem para novos conhecimentos, para que novos processos de trabalho e de gestão empresarial integrem à realidade da dependência.

Por fim, vale ressaltar que as ações desenvolvidas nos programas de saúde do trabalhador podem integrar outras ações dos programas de qualidade total, propiciando o

envolvimento dos funcionários no desenvolvimento das ações e reduzindo o estigma que envolve os programas de dependência química nas empresas.

Pode-se considerar a proposta da criação e execução da primeira etapa do Programa como uma experiência positiva pois permitiu o avanço do conhecimento sobre a temática dependência química, e sem dúvida ficaram expressos nos depoimentos dos pesquisados.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Denise Barbosa Milwardi de. O processo de reestruturação produtiva e as novas demandas organizacionais do Serviço Social. CFESS/ABEPSS/Unb. **Capacitação continuada para assistentes sociais**, módulo 4. Brasília: CEAD/NED – Universidade de Brasília, 2000.

CAMPANA, Ângelo A. M. Alcool e empresas. RAMOS, Sérgio de Paula. **Alcoolismo hoje**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

CARDOSO, Franci Gomes (Org). Questão Social: fenômeno vinculado à histórica luta de classes e determinante básico do Serviço Social como profissão. **Ser Social**, n 6, Editora Unb, p. 79-95.

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

CESAR, Mônica de Jesus. Serviço Social e reestruturação produtiva: requisições, competências e condições do trabalho profissional. MOTA, Ana E. (Org). **A nova fábrica de consenso**. São Paulo: Cortez, 1998.

CESAR, Mônica de Jesus. A experiência do Serviço Social nas empresas. **Capacitação em Serviço Social e Política Social**: módulo 2: Crise contemporânea, questão social e serviço social. Brasília: CEAD, 1999.

CRUZ, Dulcinéia da. **A formação do ‘Total Trabalhador Sadia’ – Um estudo de caso sobre o processo de qualificação dos trabalhadores na SADIA S.A.** Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DARLI JUNIOR, Arno; OLIVEIRA, Odete Maria de. **Cidadania e nacionalidade: efeitos e perspectivas nacionais, regionais e globais**. Ijuí: Unijuí, 2002.

GRAVE, Fátima. Trabalho, desemprego e Serviço Social. **Revista Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: Cortez, Ano XXIII, nº 69, março 2002.

GUERRA, Yolanda. Instrumentalidade no trabalho do assistente social. CFESS/ABEPSS/Unb. **Capacitação continuada para assistentes sociais**, módulo 4. Brasília: CEAD/NED – Universidade de Brasília, 2000.

HOBOLD, Felix. **Neoliberalismo e trabalho: a flexibilização dos direitos trabalhistas**. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **Renovação e conservadorismo no Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1992.

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

\_\_\_\_\_, Marilda Villela. **O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional**. São Paulo: Cortez, 2001.

LAURELL, Asa Cristina. Avançando em direção ao passado: apolítica social no neoliberalismo. In: LAURELL, Asa Cristina (Org). **Estado e políticas sociais no neoliberalismo**. São Paulo: Cortez, 1995.

NETTO, José Paulo. **Ditadura e Serviço Social: uma análise do Serviço Social no Brasil pós-64**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

HEFELDT, Klaus H. G. **Álcool e trabalho: prevenção e administração do alcoolismo na empresa**. São Paulo: EPU, 1989.

Revista **Integração Sadia**, São Paulo, n. 188, jan/fev, 2003, p. 9.

Revista **Integração Sadia**, São Paulo, n. 187, março/abril, 2003, p. 4.

Revista **Integração Sadia – Especial 50 anos**, São Paulo, 1994, p. 24

RICO, Elisabeth de Melo. Gestão social e exclusão: o paradoxo do desenvolvimento econômico, viável, social e ambientalmente sustentável. **Cadernos de Serviço Social**. Campinas, n. 20/21, dez/jan, 2002, p. 7-27.

RONCONI, Luciana Francisco de Abreu. **Gestão social e economia solidária: desafios para o Serviço Social**. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA e SILVA, Maria Ozanira da. Contribuições da revista para a construção do Serviço Social brasileiro. **Serviço Social e Sociedade**. São Paulo: Cortez, ano nº XX, n. 6, nov. 1999, p. 11-62.

SARMENTO, Hélder Boska de Moraes. Serviço Social, das funções tradicionais aos desafios diante das novas formas de regulação sociopolítica. **Revista Katalysis**, Florianópolis, v.5, n 2, jul/dez 2002.

SERRA, Rose M. **Crise de materialidade no serviço social: repercussões no mercado profissional**. São Paulo: Cortez, 2000.

## **ANEXO A**

## QUESTIONÁRIO

### **1. Identificação da função e há quanto tempo trabalha no cargo.**

2. O treinamento trouxe contribuições positivas para lidar com os casos de alcoolismo?
3. Teve algum assunto que no seu entender merecia destaque e não foi abordado durante o treinamento?
4. Os assuntos abordados foram de seu interesse como profissional?
5. Você teve alguma dificuldade em compreender alguns termos explicativos?
6. Considera que o local de treinamento foi num espaço agradável? O tempo de intervalo e de apresentação foi suficiente?
7. Você se sentiu à vontade para fazer pergunta? Por quê?
8. O material utilizado para apresentação contribuiu positivamente para a apresentação?
9. Você considera viável um treinamento com os funcionários da produção? Compreende que teria necessidade?
10. Você tem conhecimento ou participou de algum outro evento (como por exemplo a SIPAT) ou campanha, dentro da empresa, que abordou esse assunto?
11. Qual o seu ponto de vista em relação à empresa tratar a questão do alcoolismo e outras drogas?
12. A pessoa que ministrou o treinamento, na sua opinião, teve domínio do assunto?
13. Considera que depois do treinamento se sentiu mais confiante em lidar com tal assunto perante seus subordinados?
14. Tem algum funcionário que está com problemas em função da dependência? Se sim, como reage?
15. Já havia passado por alguma situação de abordagem a um funcionário e não sabia como proceder, ou se estava procedendo da melhor forma?
16. Cite alguns pontos que considera relevante sobre o Projeto, que talvez não foram destacados nas perguntas, mas que considera importante e merecem destaque.