PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

ISABELLE ALMEIDA DE OLIVEIRA

A Processualidade da Atividade Gestionária na prática profissional cotidiana do Assistente Social: um estudo no município de Presidente Prudente – SP.

MESTRADO EM SERVIÇO SOCIAL

SÃO PAULO
2019

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

ISABELLE ALMEIDA DE OLIVEIRA

A Processualidade da Atividade Gestionária na prática profissional cotidiana do Assistente Social: um estudo no município de Presidente Prudente – SP.

MESTRADO EM SERVIÇO SOCIAL

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Serviço Social, sob orientação da Profª. Dra. Maria Lucia Rodrigues.

SÃO PAULO
2019

BANCA EXAMINADORA:

_____

_____

_____

“É preciso ter esperança, mas ter esperança do verbo esperançar; porque tem gente que tem esperança do verbo esperar. E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera.

Esperançar é se levantar, esperançar é ir atrás, esperançar é construir, esperançar é não desistir! Esperançar é levar adiante, esperançar é juntar-se com outros para fazer de outro modo...”

(Paulo Freire)

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – órgão ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação para incentivo à pesquisa no Brasil – pelo auxilio financeiro que possibilitou a realização do presente estudo.

First of all, I am grateful to the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) - an agency linked to the Ministry of Science, Technology and Innovation for encouraging research in Brazil - for the financial support that made this study possible.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao meu melhor amigo Jesus que esteve comigo em todos os momentos, nos meus melhores e piores dias durante essa jornada, que me deu forças, que me lembrou a cada instante da minha capacidade e que sempre acreditou em mim.

Obrigada Jesus pela vida, por tanto amor, pela paciência e misericórdia, o senhor é sensacional!

Agradeço a minha família por todo amor e por aguentar meus momentos de cansaço, aos meus pais, irmãos e ao meu sobrinho, pois eu sou o que sou por causa deles e para dar orgulho a eles.

De modo especial dedico essa conquista a Dona Maria, minha mãe e melhor assistente social que conheço.

Estendo esse agradecimento à família que escolhi durante esses anos de vida, meus amigos que deixaram meus dias mais felizes e alegres, que compreenderam meu sumiço, que cederam ouvidos para acolher minhas histórias e dificuldades. Aos tios e tias do coração que sempre me incentivaram e oraram por mim.

Agradeço aos colegas do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre Ensino e Questões Metodológicas em Serviço Social (NEMESS) pelas contribuições, as amigas que o mestrado me deu: Érica, Mari, Tati, Fran e Aline, por dividirem essa experiência comigo e a Andréia secretária do Programa de Pós Graduação em Serviço Social da PUC/SP pela disponibilidade e gentileza.

Agradeço a minha orientadora Prof. Dra. Maria Lucia Rodrigues por todo comprometimento, parceria e exigência que me fizeram ampliar a minha visão de mundo, da profissão, e de mim mesma.

Agradeço aos mestres que tive durante a graduação que continuam iluminando com saber e amizade a minha busca por conhecimento, também, aos mestres que saíram dos livros e que tive a honra de conhecer no decorrer dessa trajetória.

Agradeço carinhosamente às professoras doutoras Maria Carmelita Yazbek e Joana Maria Gouveia Franco Duarte, por ocasião do exame de qualificação.

Agradeço as assistentes sociais que contribuíram com as entrevistas, por dividir suas experiências profissionais, o que foi fundamental para o desenvolvimento desse estudo.

E por fim, ouso deixar registrado um agradecimento a mim mesmo, pela força, por não desistir, por sempre tentar ver o lado positivo e por buscar aprender com as situações mais adversas.

LISTA DE SIGLAS

ABEPSS - Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social;
ABESS - Associação Brasileira de Escolas de Serviço Social;
ATHENA – Banco de dados bibliográficos da Unesp;
CAA - Centro de Avaliação e Acompanhamento;
CAM - Centro de Atendimento Multidisciplinar;
CDHU - Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano;
CEDEPSS - Centro de Documentação e Pesquisa em Políticas Sociais e Serviço Social;
CFESS – Conselho Federal de Serviço Social;
CRAS – Centro de Referencia de Assistência Social;
CREAS – Centro de Referencia Especializado de Assistência Social;
CRESS/SP – Conselho Regional de Serviço Social de São Paulo;
EaD – Ensino a distancia;
FAPEPE - Faculdade de Presidente Prudente;
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
IGC - Instituto Geográfico e Cartográfico do Estado de São Paulo;
MBA – *Master of Business Administration* (Mestre em Administração e Negócios).
OSC – Organização da Sociedade Civil;
PUC/SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo;
SP – São Paulo;
SUAS – Sistema Único de Assistência Social;
TEDE - Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações
UEL – Universidade Estadual de Londrina;
UFA - Unidade de Formação Acadêmica;
Unesp - Universidade Estadual Paulista Campus de Franca;
Unifran - Universidade de Franca;
Uningá - Centro Universitário Ingá;
Uninter - Centro Universitário Internacional;
Unifesp - Universidade Federal de São Paulo Campus Baixada Santista;
Unopar - Universidade do Norte do Paraná.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadros

Quadro 01 - Teses e Dissertações realizadas no período de 2010 a 2018 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo 14
Quadro 02 - Teses e Dissertações realizadas no período de 2010 a 2018 na Universidade Federal de São Paulo Campus Baixada Santista 19
Quadro 03 - Teses e Dissertações realizadas no período de 2010 a 2018 na Universidade Estadual Paulista Campus de Franca, vinculadas ao tema 20
Quadro 4 - Disciplinas sobre Gestão das Grades Curriculares das Instituições de Ensino Superior de Presidente Prudente/SP 48
Quadro 5 - Identificação Profissional 55

Figuras

Figura 01 – Região Administrativa de Presidente Prudente 44
Figura 02 – Município de Presidente Prudente 45

OLIVEIRA, Isabelle Almeida de. **A Processualidade da Atividade Gestionária na prática profissional cotidiana do Assistente Social**: Um estudo no município de Presidente Prudente - SP. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Serviço Social. PUC/SP. 2019.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a processualidade da atividade gestionária na prática profissional cotidiana do assistente social. Consideramos como suporte de pesquisa o levantamento de dados, referenciais teóricos e a experiência de profissionais assistentes sociais que atuam em funções de gestão e ou coordenação. Partimos do pressuposto de que a gestão vem sendo negligenciada como competência técnica-operativa pelos profissionais assistentes sociais, embora seja reconhecida nos documentos que legislam a profissão; é ainda, matéria que compõe as diretrizes curriculares para formação. No estudo, observamos que as/os assistentes sociais somente a reconhecem em sua dimensão macro, na operacionalização, majoritariamente, de políticas públicas e não no processo intrínseco da prática cotidiana. Trata-se de uma pesquisa qualitativa crítica, realizada através de entrevistas com assistentes sociais que atuam em atividades de gestão/coordenação nos diversos espaços sócios ocupacionais no município de Presidente Prudente – SP.

Palavras-chave: Gestão. Serviço Social. Processualidade da Atividade Gestionária. Prática Profissional Cotidiana.

OLIVEIRA, Isabelle Almeida de. **The Procedurality of the Management Activity in the daily professional practice of the Social Worker: A study in the city of Presidente Prudente - SP.** Dissertation. Postgraduate Program in Social Work. PUC/SP. 2019.

ABSTRACT

This study aims to analyze the procedurality of management activity in the dailyprofessional practice of the social worker. We consider as research support the data collection, theoretical references and the experience of social workers who work in management and / or coordination functions. We assume that management has been neglected as a technical-operative competence by social workers, although it is recognized in the documents that legislate the profession; It is also a subject that makes up the curriculum guidelines for training. In the study, we observed that social workers only recognize it in its macro dimension, in the operationalization, mainly, of public policies and not in the intrinsic process of daily practice. This is a critical qualitative research, conducted through interviews with social workers who work in management / coordination activities in various occupational partner spaces in the city of Presidente Prudente - SP.

Keywords: Management. Social service. Procedurality of the Management Activity. Daily Professional Practice.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 12

1 GESTÃO E SERVIÇO SOCIAL 24

1.1 Gestão no Cotidiano da Prática Profissional do Assistente Social 26

1.1.1 Modelo neoliberal brasileiro 27

1.1.2 Gestão: competência técnico-operativa do assistente social..... 31

1.2 Processualidade da Atividade Gestionária 39

- Planejamento..... 41
- Execução e Monitoramento 42
- Avaliação 42

2 SERVIÇO SOCIAL NO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP 44

2.1 O Município de Presidente Prudente 44

2.2 Espaços Sócio Ocupacionais do Assistente Social no Município de Presidente Prudente/SP..... 49

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS..... 53

3.1 Análise e Interpretação das informações 54

- Serviço social no cotidiano 56
- Gestão na Prática Profissional 59
- Facilitadores da Processualidade da Atividade Gestionária na Prática Cotidiana..... 66

CONSIDERAÇÕES FINAIS 70

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 73

ANEXOS 80

INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema surgiu durante os últimos anos da graduação, por meio de nossa participação em eventos, em grupos de discussão, e mesmo em experiências vivenciadas durante o estágio**.** Observamos que o processo de gestão e seu desenvolvimento, é intrínseco à realização da prática profissional do assistente social, mas, que geralmente não é reconhecido como tal.

Vivemos um momento histórico onde mudanças no modo global de produção e na organização do Estado, afetam as relações, pessoais e especialmente profissionais a todo o momento, considerando o desenvolvimento da tecnologia, a rapidez com que as informações são acessadas e modificadas cotidianamente.

Como consequência dessas mudanças, as políticas econômicas, culturais e sociais que são influenciadas pelo modelo produtivo vivenciados no cotidiano, vão configurar possibilidades e limites para prática profissional do assistente social.

A gestão no cotidiano da prática profissional está intimamente relacionada à forma de empregabilidade, isso diz respeito a organização do Estado e ao modo de produção, está posta no cotidiano tendo em conta as demandas que chegam aos espaços sócio ocupacionais.

A gestão inicialmente foi pensada como área do conhecimento da administração; autores da administração ao observarem o processo produtivo e as relações hierárquicas nas empresas, compreenderam e denominaram essa processualidade como gestão. O papel do gestor, desde esse primeiro momento, era comparado ao do “provedor” de uma família, sem desconsiderar que cada membro seria indispensável para o relacionamento saudável e para que as finalidades daquela relação fossem positivas, de acordo com o idealizado.

Quando analisamos a gestão através da observação de profissionais assistentes sociais, das produções realizadas, das discussões sobre o tema, verificamos que a gestão é entendida como função do gestor, e

muitas vezes negligenciada em sua dimensão maior ou peculiar correlata ao exercício das práticas sociais, das atividades intersetoriais, das políticas, de programas, entre outros. Considerada como outra área de conhecimento sua intersecção ao Serviço Social não é clara ou pouco reconhecida. Ao admitir a gestão, é necessário compreender que seu processo que consiste em planejar, executar, monitorar, avaliar e que acontece na prática profissional cotidiana do assistente social, independente do campo sócio-ocupacional, prevista, inclusive, pelo Código de Ética.

Deste modo, a gestão a que nos referimos nesta dissertação revela-se como competência técnica e operativa inerente ao processo de trabalho do assistente social, comprometida com a direção social e mecanismos democráticos da profissão.

Partimos do pressuposto de que a gestão não é compreendida como competência para realização do trabalho do assistente social ou como uma forma de organização e mesmo de resistência no trabalho cotidiano. O profissional ainda vislumbra a gestão somente em nível macro (gestão da política) que acaba desconsiderando o nível micro em seus diversos campos sócios ocupacionais que não estão sob as normativas de políticas públicas, distanciando-se de sua realidade cotidiana. Observamos que o/a assistente social tem sido contratado/a para desempenhar a função de gestor em diversos espaços sócio ocupacionais, mas, por ter visibilidade dessa competência, não está preparado para assumir e desenvolver o trabalho. A situação se agrava quando não está especificamente sob normativas do interesse público e precisa planejar e desenvolver uma pratica profissional sem receituário. Por isso entendemos necessário assumir e desempenhar essa competência, admitindo a gestão como processualidade que se apresenta em diferentes dimensões. Geralmente, falamos da gestão na esfera dos serviços direcionados às políticas públicas, gestão social, gestão das ações públicas, do planejamento social, de projetos e trabalhos científicos para atuação em projetos sociais.

Considerando estas perspectivas, iniciamos a presente pesquisa realizando um mapeamento dos trabalhos realizados sobre a temática, através de levantamento bibliográfico no período de 2010 a 2018, das dissertações ou

teses que traziam como proposta os estudos da gestão em si e/ou a relação entre gestão e serviço social.

Através da biblioteca digital disponível para busca nas instituições, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista e, Universidade Estadual Paulista – Campus de Franca, organizamos as informações sobre a matéria, com os seguintes itens: nome do autor e orientador, tema/título da produção, ano de defesa, modalidade – tipificação (dissertação ou tese) e objetivos (gerais e/ou específicos).

Consideramos, inicialmente, todas as produções trazidas como resultado das pesquisas realizadas nas referentes bibliotecas; além dos títulos, verificamos as palavras chave, e posteriormente o resumo e a introdução dos estudos, com o objetivo de destacar aquelas que se aproximavam da proposta desta pesquisa e poderiam contribuir com nossas reflexões.

QUADRO 01 - Teses e Dissertações realizadas no período de 2010 a 2018 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

AUTOR E ORIENTADOR	TEMA/TÍTULO	ANO	MODALIDADE	OBJETIVOS
Gisele Aparecida Bovolenta; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	Os benefícios eventuais e a gestão municipal	2010	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Conhecer como os benefícios eventuais se encontram atualmente: desde seu reconhecimento, trazido pela LOAS, até a presença de legislações e documentos atuais.
Ana Lucia de Souza Barros Silva; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	A relação com entidades sociais na gestão da assistência social em São José dos Campos: uma experiência em análise	2011	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Compreender a regulação entre público e privado no âmbito da Política Municipal de Assistência Social do Município de São José dos Campos (SP).
Flávia Bortoleto Ortolani; **Orient.:** Raquel Raichelis	Desafios para a consolidação da NOB-RH/SUAS em municípios do Estado de São Paulo: a visão dos gestores	2011	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Contribuir para um maior conhecimento do estágio de implementação do SUAS em nossa região, no que se refere às necessidades de recursos humanos para responder às crescentes demandas sociais que se colocam.
Maria de Jesus Assis Ribeiro; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	Gestão municipal do Programa Bolsa Família e possibilidades locais de intersetorialidade: o caso da	2011	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Analisar as possibilidades de atuação intersetorial entre as políticas nas áreas de Saúde, Educação e Assistência Social, a

	cidade de Guarulhos do Estado de São Paulo.			partir do programa Bolsa Família, na cidade de Guarulhos.
Wanise Aparecida da Cunha *Patrício* ***Orient.:*** *Úrsula Margarida Simon Karsch*	A visão dos gestores acerca da contribuição do Programa de Capacitação Gerencial realizado no Hospital do Servidos Público Municipal	2011	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Verificar em que medida os cursos de capacitação realizados no Hospital do Servidor Público Municipal (HSPM), buscam avançar em direção à educação permanente, norteada pela problematização como ferramenta, podem contribuir para melhorar a prática dos gestores em seu cotidiano de trabalho.
Edgilson Tavares de Araujo; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	**(In)consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção**	2012	DOUTORADO: TESE	**Geral:** Conhecer elementos que atribuem consistência/inconsistência no conceito de gestão social pelo seu exame nos processos de formação de gestores sociais. **Específicos:** Analisar o alcance do construto gestão social no processo de formação na graduação e pós-graduação. Analisar a dinâmica de formação de gestores sociais, identificando seus conteúdos formativos. Identificar possíveis ambiguidades e ambivalências de formulações conceituais e práticas que se manifestam nos processos de formação de gestores sociais.
Maria Auxiliadora Pereira da Silva; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	Proasf e Paif: a gestão do trabalho social com famílias no município de Suzano do Estado de São Paulo	2012	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Verificar como o trabalho social com famílias é realizado por profissionais de entidade conveniada com a Prefeitura de Suzano, sob a supervisão dos profissionais do Poder Público, são analisadas as relações entre Estado e Sociedade Civil, e apresentada as fragilidades e potencialidades desta parceria.
Bruna Carnelossi; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	A gestão das condicionalidades do Programa Bolsa Família no âmbito da assistência social: uma análise crítica da sua dimensão político-ideológica	2013	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Avaliar como a presença de condicionalidades do Programa Bolsa Família (PBF) impacta o processo histórico da consolidação da proteção social (segurança) de renda, afiançada pela Política de Assistência Social.
Anoel Junior Magri; **Orient.:** Myrian Veras Baptista	Gestão da política de assistência social: implicações na garantia de proteção social um estudo no município de Votuporanga - SP	2014	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Analisar a operacionalização da Política de Assistência Social do município de Votuporanga SP, tendo como eixo a gestão da proteção social não contributiva, no período pós SUAS - Sistema Único de Assistência Social.
Cecília Ketelhute Franco de Carvalho Ferreira; ***Orient.:*** *Raquel Raichelis*	Limites de desafios na configuração dos órgãos gestores da Política Municipal de Assistência Social da Região Noroeste	2014	DOUTORADO: TESE	**Geral:** Analisar a gestão da Política de Assistência Social em escalas regional e municipal, e tem como eixo balizador os normativos da Política de Assistência Social.

	Paulista: municípios de pequeno porte			
Fernanda Aparecida da Silva Fernandes; **Orient.:** Ademir Alves da Silva	Entre o público e o privado na gestão da saúde: um estudo sobre as concepções dos assistentes sociais da região noroeste paulista	2014	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Aprofundar conhecimentos sobre as transformações societárias decorrentes da crise capitalista contemporânea, as tendências neoliberais e os novos modelos de gestão da saúde pública. Apresentar a pesquisa realizada na região noroeste paulista com os assistentes sociais que atuam na área da saúde, a fim de saber o que pensam a respeito das parcerias público/privado na gestão da saúde e os rebatimentos nas intervenções profissionais. Iniciamos o trabalho apresentando as crises cíclicas do capitalismo, suas consequências e as tendências neoliberais presentes na atualidade.
Maria Helena Célia Cardoso; **Orient.:** Ademir Alves da Silva	O assistente social na supervisão técnica de convênios entre o poder público e as organizações privadas de assistência social	2014	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Verificar efeitos que a gestão, as leis, os repertórios históricos e o interesse governamental têm no trabalho voluntário.
Cecília José Quitombe; ***Orient.:*** *Mariângela Belfiore*	Parcerias entre Estado e Terceiro Setor em Angola: a Organização Não Governamental - ADRA - um estudo de caso	2015	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Analisar as parcerias entre Estado e o Terceiro Setor na gestão de programas sociais em Angola no pós-conflito armado.
Eliane Christine Santos de Campos; **Orient.:** Marta Silva Campos	**A gestão no exercício profissional do assistente social: um estudo a partir de demandas profissionais emergentes**	2015	DOUTORADO: TESE	**Geral:** Analisar como as demandas profissionais emergentes, particularmente no âmbito da atuação de órgãos públicos municipais com a gestão de políticas sociais, que configuram o exercício e a formação profissional do Assistente Social.
Kassia Siqueira Ribeiro; **Orient.:** Mariângela Belfiore	A vigilância socioassistencial como função da Política de Assistência Social: um estudo da gestão municipal na microrregião de Itapecerica da Serra/SP	2015	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Analisar a configuração da vigilância socioassistencial responsável pelo processo de produção, sistematização, análise e disseminação de informações territorializadas no âmbito da gestão municipal da Política de Assistência Social. **Especificos:** Compreender a percepção dos trabalhadores do Sistema Único de Assistência Social (Suas) sobre os aspectos conceituais e operacionais da vigilância socioassistencial; analisar se são utilizadas as informações territorializadas nos processos decisórios da Política de Assistência Social; e quais os processos, as tensões, lacunas e potencialidades.

Priscila de Souza; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	Produção de sentido para a regionalização intraestadual na gestão do sistema único de assistência social: análise da experiência do Estado de São Paulo, 1970-2014	2015	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Pôr em questão o sentido da regionalização intra ente federativo preconizada pelo SUAS para a gestão da política de assistência social tendo como base a experiência em desenvolvimento no Estado de São Paulo.
Rodrigo Mendes Pereira; **Orient.:** Rosângela Dias Oliveira da Paz	Dilemas da gestão pública habitacional de Jundiaí-SP: entre a gestão democrática, justa e includente e a lógica financeira e privada	2015	DOUTORADO: TESE	**Geral:**Avaliar e refletir, sob a ótica do arranjo federativo, sobre o distanciamento, divergências e conflitos até mesmo uma sobreposição entre o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV) e a política habitacional, que repercute na implementação e gestão da política municipal de habitação. O foco desta análise foi compreender os dilemas, desafios e oportunidades da gestão habitacional de Jundiaí-SP.
Stela da Silva Ferreira; **Orient.:** Aldaiza O. Sposati	Educação Permanente no Sistema Único de Assistência Social: gestão democrática para uma ética pública	2015	DOUTORADO: TESE	**Geral:** Explicitar os nexos entre escalas macro e micropolíticas, associando-os a vetores de força que potencializam e fragilizam as diretrizes e princípios do SUAS e de que maneira a pedagogia da problematização, como método da educação permanente, pode contribuir para produzir sujeitos capazes de perceber-se como parte da construção do SUAS, com autonomia e responsabilidade.
Suellen de Araújo Costa; **Orient.:** Mariângela Belfiore	Programa Bolsa Família: análise da gestão no município de Barueri, SP	2015	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral:** Analisar a gestão do Programa Bolsa Família no município de Barueri,SP.
Juliene Aglio de Oliveira; ***Orient.:*** *Mariângela Belfiore*	O processo de implantação da vigilância socioassistencial nos municípios da Alta Sorocabana/SP: trajetórias e metodologias	2016	DOUTORADO: TESE	**Geral:** Analisar o processo de implantação da vigilância socioassistencial nos municípios da Alta Sorocabana: trajetórias e metodologias, no âmbito da gestão municipal da Política de Assistência Social. **Específicos:** Analisar o processo de implantação da vigilância socioassistencial e os sistemas de informação existentes como possibilidades de efetivação dos processos de gestão.
Tassiany	A gestão de ações de	2017		**Geral:** Investigar e analisar os

Maressa Santos Aguiar; **Orient.:** Mariângela Belfiore	responsabilidade social empresarial e a interface com o Serviço Social		MESTRADO: DISSERTAÇÃO	processos de gestão de ações de responsabilidade social empresarial que contam com a presença de assistentes sociais.
Tiago Gomes Cordeiro; **Orient.:** Rosângela Dias Oliveira da Paz.	Centros de Referência Especializados de Assistência Social (CREAS) na cidade de São Paulo: gestão compartilhada ou terceirização de serviços?	2017	DOUTORADO: TESE	**Geral:** Identificar e analisar como vem ocorrendo as particularidades e características da gestão da equipe NPJ dos Cras no município de São Paulo a partir do ano de 2008.

Fonte: Elaboração própria

Constatamos que embora a palavra “gestão” apareça em vários e diferentes títulos, a maioria refere-se ao campo da política de assistência e da política de saúde; apenas algumas relacionam-se à responsabilidade social empresarial, gestão habitacional ou sobre formação profissional.

Entre as teses e dissertações relacionadas ao tema nos últimos oito anos, somente duas nos pareceram mais próximas de nossas intenções neste estudo: a tese de Edgilson Tavares de Araujo (2012), que realiza um estudo com discentes e docentes de seis instituições de ensino, onde a gestão social é considerada campo multiparadigmático e interdisciplinar em construção. O autor discute o conceito de gestão social como possibilidade inovadora de aprendizagem e ensino, contextualizando as ideias de gestão social em um movimento de novas configurações e expressões da questão social. Afirma que a construção da gestão social deve ocorrer no contexto sociocultural através de diálogos prioritariamente interdisciplinares do processo de formação em gestão social. Suas considerações não só sistematizam as discussões propostas para a pesquisa, como realizam apontamentos referentes aos novos sentidos interpretativos necessários para fortalecer o campo da gestão social. Apresenta a gestão como criação pós-moderna que emerge a partir da complexificação dos fenômenos sociais, ressoando no campo do saber com tendências interdisciplinares. Também afirma que os diálogos interdisciplinares são prioridade para o processo de formação em gestão social, que a gestão não consiste em disciplina nem em paradigma, mas um campo multiparadigmático e em construção que nos remete à superação da fragmentação de poderes e de saberes.

A segunda tese, de Eliane Christine Santos de Campos (2015), parte do pressuposto de que a incapacidade de reconhecer demandas presentes para o exercício da gestão relaciona-se a falta de clareza dos profissionais quanto suas atribuições e competências. O foco de sua pesquisa é gestão de políticas sociais públicas no gerenciamento e não apenas na execução. Destacou o desafio para conceituar gestão, dada a natureza polissemia do termo, por vezes, pouco esclarecedor. Em sua reflexão observou editais de concursos e currículos, no que tange a demanda deste profissional como gerente equiparado a formação que tem sido fornecida pelas instituições de ensino, para (re)pensar e (re)organizar os conteúdos necessários à formação do assistente social. Estabelece uma interlocução entre a gestão do Estado Brasileiro e, em consequência, as exigências quanto à gestão de políticas pelo assistente social. Gestão social, segundo a autora, traz a marca social e histórica das contradições sociais e dos interesses políticos. Conclui dizendo que a dimensão técnico-operativa, do assistente social, implica reconhecer a complexidade dada pela diversidade de espaços sócio ocupacionais discorrendo sobre a concepção sócio-histórica da profissão. Destaca a dinamicidade intrínseca à gestão, permitindo compreender o serviço social como profissão histórica, construída socialmente, que se transforma a partir das transformações que acontecem no espaço onde há sua incorporação. Afirma que a gestão, tanto do trabalho, como do financiamento, ou da informação, apresentam-se nos processos de trabalho do assistente social e vão exigir direcionamentos; logo, a formação destes profissionais não poderia acontecer como “mero manual”, mas sim, considerando a importância de discutir a gestão de forma articulada as outras disciplinas.

QUADRO 02 - Teses e Dissertações realizadas no período de 2010 a 2018 na Universidade Federal de São Paulo *Campus* Baixada Santista

A Universidade Federal de São Paulo, Campus da Baixada Santista, não tem publicações disponíveis em sua biblioteca *online* sobre serviço social e gestão. A formação neste *campus* se dá através da articulação da gestão com outras disciplinas da área da saúde. Assim, ao colocar o tema da pesquisa, não foram encontradas publicações pertinentes. Outra dificuldade

está no fato da instituição não disponibilizar um acervo que contenha suas produções com um mecanismo de busca diferente do TEDE - Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações -, disponibilizado pela PUC-SP e ATHENA – Banco de dados bibliográficos da Unesp -, disponibilizado pela UNESP, que facilitaram este levantamento.

QUADRO 03 - Teses e Dissertações realizadas no período de 2010 a 2018 na Universidade Estadual Paulista *Campus* de Franca, vinculadas ao tema.

AUTOR E ORIENTADOR	TEMA/TÍTULO	ANO	MODALIDADE	OBJETIVOS
André Luis Centofanti Alves; **Orient.:** Claudia Maria Daher Cosac	**A gestão social na atividade educacional religiosa: o caso da Hallel Escola no Brasil**	2016	DOUTORADO: TESE	**Geral**: veriguar os desdobramentos da atuação da entidade junto à sociedade, a percepção das pessoas envolvidas, se há influência religiosa com relação ao público-alvo e busca por resultados visando à sustentabilidade financeira.
Andrea Marqueti; Orient.: **Vânia de Fatima Martino**	**Políticas de acesso ao cargo de diretor de escola pública da educação básica – novas perspectivas a partir da realidade do município de Franca/SP**	**2016**	**MESTRADO: DISSERTAÇÃO**	Geral**: Analisar as atribuições do gestor/diretor emerge a necessidade de se aprofundar o estudo sobre as formas de provimento ao cargo existente nos sistemas de ensino**
Erivelto Ricardo de Sá; **Orient.:** Maria Madalena Gracioli	Políticas públicas de educação profissional: uma análise do PRONATEC com alunos egressos da escola SENAI "Márcio Bagueira Leal"	2016	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral**: Avaliar a eficácia do programa (PRONATEC) na conquista de um emprego qualificado e também na geração e incremento da renda.
Fabiana Granado Garcia Sampaio; **Orient.:** Djanira Soares de Oliveira e Almeida	Qualidade nas escolas públicas: um estudo da gestão na implementação das políticas	2016	DOUTORADO: TESE	**Geral**: O objetivo desta pesquisa não se constituiu em aprofundar conhecimentos sobre avaliação, mas usar o principal indicador educacional como ferramenta de escolha para a seleção de algumas escolas municipais, no universo de 26 escolas que realizam a Prova Brasil.
Gabriela Silva Ferreira; **Orient.:** Lucimary Bernabé Pedrosa de Andrade	Políticas públicas de inclusão na educação infantil: um estudo em creches do município de Franca	2016	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral**: Conhecer o processo de implementação de políticas públicas de inclusão na Educação Infantil, pois este conhecimento é fundamental para a proposição de ações futuras com vistas à qualidade da Educação Inclusiva.

Gislaine Alves Liporoni Peres; **Orient.:** Claudia Maria Daher Cosac	Gestão do trabalho no sistema único de assistência social	2016	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral**: Compreender a gestão do trabalho no SUAS, a partir de reflexões sobre o conceito desse eixo fundamental da política e da análise sobre o significado atribuído à gestão pelos responsáveis por essa norma reguladora nos municípios da região de Franca/SP.
Milady Aparecida Andrade; Orient.: **Ivani de Lourdes Marchesi de Oliveira**	Políticas Públicas Educacionais para adolescentes infratores: um estudo no município de Franca	**2016**	**MESTRADO:** **DISSERTAÇÃO**	Geral**: Compreender e apontar as peculiaridades que caracterizam as Políticas Públicas Educacionais para adolescentes infratores.**
Diaico dos Santos Rosa; **Orient.:** Hilda Maria Gonçalves da Silva	A valorização da profissão docente na rede estadual paulista de educação básica: um estudo comparativo	2017	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral**: Compreender a valorização da profissão docente nas políticas de educação básica brasileira, focando no professor efetivo contratado pelo Estado de São Paulo.
Geis de Oliveira Benevides; **Orient.:** Maria José de Oliveira Lima	**Gestão e Serviço Social: desafios teóricos-práticos para a formação e trabalho profissional**	2017	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral**: Compreender e analisar o processo de gestão no trabalho do assistente social na Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II
Josiane Paula Etelvino; **Orient.:** Maria Madalena Gracioli	A formação continuada de professores da área de ciências humanas: da capacitação à prática na sala de aula	2017	MESTRADO: DISSERTAÇÃO	**Geral**: Compreender como a política pública de formação continuada de docentes por meio do Núcleo Pedagógico contribui de forma positiva para a prática docente em sala de aula, representando um fator propulsor para o desenvolvimento de projetos e/ou ações que objetivem a melhoria da aprendizagem nas escolas estaduais de Franca.

Fonte: Elaboração própria

Um fator distinto e peculiar desta instituição (UNESP/FRANCA) refere-se às produções voltadas à política de educação, com diferentes recortes e a discussão da gestão na política de assistência social. O quadro acima é composto por dez produções entre teses e dissertações da pós-graduação, no mesmo período anteriormente citado, 2010 e 2018. Encontramos apenas uma tese e uma dissertação que se aproximaram de nossos propósitos, datadas de 2016 e 2017, respectivamente.

A tese de André Luis Centofante Alves (2016), traz considerações acerca da gestão relacionadas ao terceiro setor; o objetivo consiste em compreender e explicar a educação religiosa possibilitada por uma ação social da Igreja Católica. Interessante neste autor é autilização dos conhecimentos da administração, no viés de uma formulação interdisciplinar em seu desenvolvimento, justamente, para aproximação do conceito geral e de fundamento da gestão, agregando tais conhecimentos, sem desconsiderar os produzidos pelo serviço social, utilizando embasamentos teóricos e práticos pertinentes na relação entre as disciplinas.

A dissertação de Geis de Oliveira Benevides (2017), define como temática central em seu resumo, a “gestão e serviço social”. O objetivo da pesquisadora foi compreender e analisar a gestão no trabalho do assistente social através das Unidades de Formação Acadêmica (UFAs) situadas na Microrregional de São José do Rio Preto – ABEPSS Sul II. Para isso realizou entrevistas com discentes e docentes, para refletir sobre a necessidade de integrar conhecimentos sobre gestão no processo de formação profissional e verificar a importância de reconhecer e a gestão como parte consolidada no processo de fundamentação do trabalho profissional. A autora traz aporte histórico e teórico-prático sobre a administração e a gestão, propondo-a como atividade inerente ao processo de trabalho. Para ela, o assistente social estabelece o processo de gestão do próprio trabalho, considerando a necessidade de organização, planejamento, direção, controle e avaliação das atividades desenvolvidas nos diversos campos de atuação. Concluindo, revela apreensão sobre a forma de gestão fragmentada e não ampla, isenta de perspectivas analíticas e críticas.

O último levantamento do tema, nas bibliotecas digitais, foi realizado através da palavra chave “microgestão e serviço social”, para o qual não obtivemos nenhum resultado em nenhuma das três universidades pesquisadas. Este fato evidencia que a maioria da produção do conhecimento em gestão no serviço social, está dirigida a gestão de políticas, programas e projetos em uma dimensão macrossocial. Não se pensa nas relações do ambiente de trabalho, no conjunto de atividades relacionadas às questões institucionais, relacionais e cotidianas.

Todas essas produções sinalizam que discutir o significado da gestão para o serviço social é importante considerando a expressão e diversidade que adquire no mundo do trabalho e a natureza das atividades desenvolvidas pelos/as assistentes sociais. O serviço social exerce função de gestor na interface das responsabilidades políticas e sociais, organizacionais, institucionais, na efetivação dos direitos e na construção de práticas democráticas, na implementação, execução e avaliação das políticas e serviços, conforme se pode observar nos quadros apresentados.

O objeto da presente pesquisa consiste na processualidade da atividade gestionária na prática cotidiana do serviço social no município de Presidente Prudente – SP. Assim, procuramos compreender o significado da gestão no exercício da prática profissional e analisar sua importância para o serviço social, no referido município. Importa também, analisar se a gestão no espaço da instituição é entendida como capacidade administrativa de trabalho, de organização das ações destes profissionais e quais as concepções de gestão que permeiam o exercício do trabalho profissional. E, para isso, optamos pela realização de um estudo de natureza qualitativa e crítica.

Organizamos a dissertação da seguinte forma:

Cap. 1 – reflexão sobre gestão e o serviço social, o entendimento da gestão como competência profissional, considerando o modelo econômico vigente, seus rebatimentos na organização do Estado, as consequências observadas no cotidiano da prática profissional do assistente social e a processualidade da atividade gestionária;

Cap. 2 – apresentação do município de Presidente Prudente/SP, ponderando a formação profissional de assistentes sociais na cidade e os espaços onde desenvolvem a prática cotidiana;

Cap. 3 – a trajetória metodológica utilizada, a pesquisa de campo, seguida da análise e interpretação dos resultados encontrados, destacando o serviço social no cotidiano, a gestão na prática profissional cotidiana, e os facilitadores da processualidade gestionária na prática cotidiana;

Considerações Finais;

Referência Bibliográfica;

E anexos.

1 GESTÃO E SERVIÇO SOCIAL

Em nossa trajetória profissional, participação em grupos de discussões, aulas e mesmo no exercício de estágio, observamos o desenvolvimento de um processo de gestão intrínseco à realização do trabalho do assistente social, que geralmente, não é reconhecido como tal.

Observamos que falar em gestão no serviço social tem se reduzido a gestão social sob uma ótica conceitual relativa a estudos da gestão social da política de assistência social, limitando-se à gestão da política e não à gestão da prática profissional no cotidiano em sua totalidade.

Nesta perspectiva, nossa motivação investigativa concentrou-se em estudar o significado da gestão no âmbito do exercício da prática profissional cotidiana do assistente social, com o propósito de verificar a compreensão dos profissionais a respeito da gestão no trabalho que realizam. Neste contexto, nossa proposta consiste em observar a capacidade gestionária no trabalho e na organização das ações e decisões destes profissionais no espaço da instituição.

A dinâmica do cotidiano conduziu-nos a pensar nos referenciais teóricos que estão sendo utilizados para realização da gestão pelos assistentes sociais, pois, estes profissionais estão sendo contratados para gerenciar políticas, equipes, projetos, empresas, organizações da sociedade civil, entre outros. Como atividade humana, a gestão é exclusivamente histórica, decisória, e precisa ganhar maior visibilidade sobre suas potencialidades, especialmente no plano das necessidades sociais, no plano das ideias e das políticas.

Neste estudo, procuramos fortalecer conhecimentos sobre gestão, dialogando com diferentes áreas de conhecimento tais como a administração, pois a gestão surge e se desenvolve inicialmente dentro das relações administrativas empresariais.

Considerando as contribuições de Henri Fayol (1916)[1], mentor da teoria clássica da administração, em sua obra *"Administration Industrielle et*

---

[1]Henri Fayol (nascido em Constantinopla em 1841, atual Istambul, Turquia, em uma família de origem francesa) teve suas ideias apresentadas no início do século XX concomitante a Frederick Taylor (1856) introdutor do conceito de administração científica.O taylorismo foi desenvolvido enquanto método pensado para elevar o nível de produtividade conseguindo que o trabalhador produzisse mais em menos

Générale", afirma que a atividade administrativa é comum a todos os empreendimentos humanos e propõe que o gestor siga um processo para atingir seus objetivos. Suas teorias acerca da administração, hoje, mantém uma perspectiva social e científica interdisciplinar, considerando suas indicações quanto à necessidade de adaptações às mudanças ambientais geradas por influencias externas e internas, e pelo planejamento a longo prazo.

Desdobram-se dessas teorias, as contribuições de Henry Ford (1964)[2] fundador da Ford Motor Company, responsável por desenvolver a maquinaria e por contribuir com os avanços tecnológicos das empresas automobilísticas, desenvolvendo um sistema de trabalho coletivo de produção mais acelerada e controlada, que implicaria na relação entre produção e circulação de mercadoria. Não proporcionava menores esforços aos trabalhadores (sem preocupação com o desenvolvimento de forças produtivas), mas aumentava consideravelmente a produção através do sistema de mecanização produtiva.

As contribuições de Taiichi Ohno (1997)[3], inicia um novo processo industrial responsável pela criação do sistema Toyota de Produção; foi considerado um fenômeno da administração japonesa cuja a origem se deu em meados dos anos de 1950, como resposta ao momento de grande crise global onde a virtude do modelo fordista de ser duradouro e padronizado combinado a fatores financeiros, políticos, ideológicos e sociais, vão fundamentar a crise do sistema econômico. O toyotismo consiste em um sistema flexível e de qualidade para substituir a produção em massa, com uma unidade conceitual que abarcava demandas diversas e um número menor de trabalhadores.

Em sua obra "O sistema Toyota de Produção: além da Produção em larga escala", Ohno (1997) vai dizer que "a base do sistema Toyota de Produção é a absoluta eliminação do desperdício" (p.25) e deste modo o

---

tempo sem elevar os custos de produção; o processo produtivo contava com inúmeros operários, em funções definidas e produzindo em grande escala do mesmo produto. Ambos, Fayol e Taylor, são básicos para a Teoria Geral da Administração, porém, divergem por Fayol não concordar que as empresas são sistemas fechados.

[2] Henry Ford (nascido no ano de 1863, em Wayne Country, Michigan, Estados Unidos, em uma família de origem belga e irlandesa) responsável pelo modo de produção fordista, quando a noção de produção e circulação na relação entre fabrica e mercado adquire um tratamento mais adequado.

[3]Taiichi Onho (nascido no ano de 1912, em Dalian, China, em uma família de pais japoneses) em um contexto de administração flexível, posterior a Segunda Guerra Mundial, onde se flexibiliza o produto; a estrutura da produção, desterritorializando o processo de produção; flexibiliza a circulação; os trabalhadores; e as funcionalidades.

aproveitamento da produtividade, o que inclui um rearranjo do fluxo de produção, com um mesmo operário sendo responsável por diversas etapas durante a produção e uma flexibilização da estrutura burocrática das empresas que rebatem nas formas de trabalho e em sua precarização.

Importante também, lembrar as contribuições de Idalberto Chiavenato (2014), conselheiro do Conselho Federal de Administração e um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na atualidade na área de Administração de Empresas e Recursos Humanos, que concebe a administração como processo para atingir objetivos organizacionais através da utilização de recursos. Alerta para a necessária cooperação entre aquele que administra e os que cooperam para a administração ser qualitativa, e evidencia a importância da articulação entre teoria e prática, entre o saber e o aplicar, o pensar e o agir, para que de fato se administre reunindo simultaneamente conceitos e ações, em espaços onde se considere a produtividade como eixo central das relações saudáveis entre as equipes.

Essas contribuições, de modo geral, orientaram os conhecimentos contemporâneos sobre gestão, em Serviço Social. No levantamento que realizamos na área, encontramos em algumas dissertações e teses (dissertação de Geis de Oliveira Benevides – 2017; tese de Eliane Christine Santos de Campos – 2015 e na obra deClaudio Gurgel e Rodrigo de Souza Filho - 2016), componentes que nos auxiliaram a iniciar um processo de estudo procurando evidenciar a importância de contextualizar e analisar a gestão na relação cotidiana de trabalho do assistente social.

1.1 Gestão no Cotidiano da Prática Profissional do Assistente Social

Nos dias atuais estamos diante de um cenário de mudanças no mundo do trabalho e nas relações sociais de produção, causadas pelas reformas desencadeadas a partir da década de 1990, que reconfiguraram o Estado Brasileiro. Essas mudanças rebatem em todos os segmentos (sociais, políticos e econômicos) e requerem que os profissionais estejam sempre em

processo de qualificação, especialização e aprimoramento do conhecimento, sendo capazes de pensar diferente e de forma resoluta.

A prática profissional do assistente social, suas possibilidades e limites, está condicionada a um movimento histórico, que desencadeou mudanças e uma “nova” forma do Estado se organizar que rebate na vida das pessoas, nas relações de trabalho, gerando políticas econômicas, culturais e sociais que são influenciadas pelo modelo produtivo, e observada, vivida e sentida no espaço do cotidiano.

A partir dessas considerações, os subitens estão alinhados à seguinte linha de pensamento: contextualização de forma breve, das mudanças recentes do Estado e como ele está organizado na contemporaneidade, entendo que para qualquer tipo de reflexão realizada sobre a profissão de serviço social passa pela observação da conjuntura na qual se insere; considerações sobre o cotidiano como espaço onde este Estado se insere e atua, situando o serviço social que tem competência técnica operativa para estabelecer uma prática democrática.

1.1.1 Modelo neoliberal brasileiro

A compreensão do período em que estamos inseridos, através da reflexão sobre o contexto onde a história acontece, é fundamental para entender que o trabalho nesta sociedade tem uma finalidade, e que ele se realiza mediado por interesses e pelo desenvolvimento de novas práticas profissionais. Nas últimas décadas, diante da expansão da logica de reestruturação produtiva e da financeirização da economia, vivenciamos uma nova sociabilidade.

István Mészáros (1971) e Ricardo Antunes (1988) apontam a necessidade de controle do capital, deste capital administrar a vida dos sujeitos de acordo com sua lógica. Vão nos dizer que vivemos numa crise estrutural, global, e sistêmica, que acomete todos os países (desenvolvidos ou periféricos), e que também afeta todas as esferas da vida (ciência, educação, relações sociais, o direito, a ética, e fundamentalmente as conquistas

civilizatórias); ou seja, Mészáros mostra que todas as conquistas civilizatórias se esgotam em um período em que o próprio capitalismo global não consegue se desenvolver, e Antunes concorda que consiste em um estágio profundamente destrutivo da força de trabalho e das relações entre o homem e a natureza para produção de mercadorias.

Desde a década de 70 são sentidas, de acordo com Antunes (1988), mudanças significativas, sobretudo de restauração do capital através do desemprego e da precarização do trabalho por meio da privatização e da desregulamentação, que afeta todas as profissões regulamentadas e todas as conquistas sociais na esfera, especialmente, do direito social.

Quando falamos em Brasil, sua formação, história e composição, processo de construção do Estado, precisamos ter claro que esse movimento não rompe totalmente com o passado (escravocrata, higienista, conservador, patriarcal, religioso), e não rompe com a burguesia que agiu e age pela exclusão da participação popular nos processos de decisões políticas. E com isso é importante compreender que as requisições democráticas são muito frágeis, e que o direito, ainda, ora aparece como favor, ora como vantagem.

Vale destacar, como analisa Yolanda Guerra (2019)[4], que é na década de 1980, após um período de mais de vinte anos de ditadura, que os cidadãos brasileiros conseguem alcançar pela primeira vez uma constituição que pretendia reduzir as taxas de exploração, pretendia construir mecanismos democráticos de controle social, dentre eles os conselhos de direito e o ministério público, enquanto instituições que deveriam proteger a democracia.

Entretanto, com os ideais neoliberais e limitadores de direitos como afirma Rodrigo S. Filho e Claudio Gurgel (2016), organizados para Reforma do Estado em 1995 com o discurso de tornar o Estado “moderno, ágil e transparente”, somado a reestruturação produtiva, ao enxugamento do Estado, as políticas fiscais e monetárias em sintonia com organismos mundiais, temos medidas do modelo toyotista adotadas para superar o modelo fordista de produção.

[4] Fala durante Seminário Estadual da COFI realizado em 27 de setembro de 2019 no município de Presidente Prudente interior de São Paulo com o tema “O trabalho da/o Assistente Social no campo sócio jurídico”.

O capitalismo contemporâneo tem dois traços marcantes: o primeiro é o avanço do capital sobre as políticas sociais, e o outro é o capital financeiro (portador de juros) como o centro das determinações econômicas e sociais elevando neste contexto, o número de desemprego e aumento da exploração.

Conforme Rodrigo S. Filho e Claudio Gurgel (2016), esse capitalismo contemporâneo, tem como “eixo principal ... a priorização e referência do mercado como ponto de partida e de chegada para todos os valores – materiais, humanos e espirituais” e onde o Estado visa “reduzir os gastos destinados às classes subalternas, para que mais recursos provindos da riqueza social produzida sejam direcionados para o processo de acumulação capitalista” (p. 137 - 138).

Esse movimento contemporâneo coloca elementos pra que entendamos quais mudanças e como isso vai acirrar o conservadorismo da sociedade capitalista, que já é algo próprio desse modelo. Os avanços de ondas ultraconservadoras não chegam do nada; chegam porque é o processo necessário para dar conta desse alto índice de desemprego e da queda da taxa de lucro.

A redução do tamanho do Estado e por consequência, do conceito do que é público transfere as responsabilidades de serviços públicos para domínio do privado e a desestatização acontece, principalmente, sob a forma de privatização e concessão.

Reduzindo a esfera reguladora social do Estado exigiu-se uma sociedade mais solidária, transferindo para a sociedade civil a responsabilidade pela proteção de todos os indivíduos. A visão do homem como cidadão de direitos é distorcida, pois estes cidadãos passam a ser tratados como consumidores de serviços prestados por instituições “não” governamentais, mas que contraditoriamente, podem receber subvenção pública.

O Estado trata a questão social retirando o caráter democrático e universal das políticas sociais pelo reconhecimento do direito de cidadania, e adota a burocratização como expressão em sua administração para garantir dominação.

Para aliviar custos e maximizar resultados seguindo esse modelo enxuto que vimos pontuando, o Brasil adequa a razão pública a lógica privada,

as políticas anticrise com raiz liberal partem de um projeto capitalista, destinadas a restaurar e consolidar o poder do capital como uma mercantilização do atendimento às necessidades sociais.

A lógica da mercadoria, segundo Yolanda Guerra (2019), invade todas as instâncias públicas e altera o papel do Estado, fazendo com que ele abandone a sua função legitimadora, que é de garantia, como mencionamos acima, no reconhecimento dos direitos de cidadania, a exemplo do mercado da educação, da indústria armamentista, indústria carcerária, e as empresas de vigilância e segurança, dentre outras, que deixam de ser públicas estatais e passam a ser privadas, através de marcos legais, ou seja, de legislações que foram pensadas para proteger esses mercados.

Quando se fala em empregabilidade

> (...) se modificam continuamente as formas de organização técnica e social do trabalho e da produção, em escala nacional e mundial. Em todos os casos, está em questão a expropriação sempre acompanhada das contradições entre o trabalho e o capital, ou seja, os trabalhadores e os proprietários dos meios de produção. É por isso que as contradições de classe continuam sendo o principal motor da história do capitalismo (...) (IANNI 2016. p.23).

A realidade tem exigido uma multifuncionalidade como requisito para o trabalhador, com crescente destituição de direitos, redução de benefícios e flexibilização das relações de produção. Como o autor sinaliza, as contradições continuam sendo motor da história do capitalismo, embora sejam identificadas modificações nas formas de organização técnica e social do trabalho.

> O estímulo à figura do trabalhador polivalente, capaz de realizar múltiplas atividades ao mesmo tempo e pelo mesmo salário, rompe as rígidas barreiras das especialidades profissionais, especialmente nas funções de menor qualificação. (IAMAMOTO, 2000.p. 89).

O trabalhador polivalente, aquele que se dispõe a realizar inúmeras atividades ao mesmo tempo, surge como solução para o capital. E essa maneira de trabalhar vai rebater em todas as demais áreas da vida das pessoas, seja em condições de consumo ou acesso.

Marilda Iamamoto (2000), continua afirmando que essa requisição de trabalhador é indiferente ao tipo e a qualidade do trabalho desenvolvido e

que isto “viabiliza inclusive a elevada rotatividade do trabalho constatado no país” (p.89).

E retomando as considerações de Ricardo Antunes (1988), é possível compreender que a classe trabalhadora se fragmentou, complexificou e heterogeneizou na medida em que se qualificou em alguns setores, através da capacidade de operacionalizar máquinas na medida em que desenvolve sua dimensão intelectual; mas, desqualificou-se em diversos ramos até mesmo substituindo-os pelas mesmas máquinas citadas.

O serviço social vinculado a esse processo de trabalho e tendo como usuários também a classe trabalhadora, precisa diariamente pensar na operacionalização da prática profissional de modo a conversar melhor com a realidade observada no cotidiano, para não negligenciar os próprios princípios profissionais.

1.1.2 Gestão: competência técnico-operativa do assistente social

Retomemos o início do item 1.1 onde relacionamos a forma de organização do Estado e seus rebatimentos na vida das pessoas, nas relações de trabalho, nos requisitos profissionais, considerando que tudo isso acontece no espaço do cotidiano, na gestão da prática profissional.

Entendemos o cotidiano como o espaço onde a história acontece, e que na relação entre cotidiano e história os indivíduos ao se reproduzirem, também reproduzem a sociedade. A vivência da história e as possibilidades para sua compreensão estão no cotidiano.

> A vida cotidiana é a vida de todo homem. Todos a vivem, sem nenhuma exceção, qualquer que seja seu posto na divisão do trabalho intelectual e físico. (...) A vida cotidiana é a vida do homem *inteiro*; ou seja, o homem participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade. Nela colocam-se “em funcionamento” todos os seus sentidos, todas as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, ideias, ideologias. (HELLER, 1970.p.17)

Sendo a vida cotidiana aquela vivida por todo homem, e como diz a autora, não existe homem sem vida cotidiana, nem sociedade sem a cotidianidade, considerar, observar, refletir e entender como as coisas acontecem no cotidiano é primordial para o entendimento de tudo o que diz respeito à vida humana.

> O cotidiano é o ponto de ancoragem do trabalho profissional de todos os que atuam na área humano-social. Embora nos movimentos entre estrutura e conjunturas, na materialização de nossos trabalhos, na verdade, é no cotidiano que se expressam as contradições mais fundamentais com as quais nos defrontamos, pois aí é que realizamos a interlocução com os sujeitos que demandam nossa intervenção profissional. (MARTINELLI, 2016.p.31-32)

Compreendemos assim, o cotidiano como espaço de vivências que fundamentam e instigam os saberes e onde se origina a consciência da vida tanto para questões e problematizações, como para respostas relacionadas aos indivíduos enquanto sujeitos singulares e classe.

O profissional que atua na área humano-social, segundo a autora, precisa identificar as contradições fundamentais com as quais se defronta e que estão no cotidiano, para que deste modo seja possível intervir. Podendo ser caracterizado como desafio o necessário enfrentamento de seu pragmatismo, imediatismo, de suas práticas burocráticas e reitereativas.

O assistente social é um dos profissionais que atua na área humano-social, situado no mundo do trabalho assalariado na sociedade. Segundo Marilda Iamamoto (2000), é uma profissão, inscrita na divisão sócio técnica do trabalho, uma expressão do trabalho coletivo, denominada interventiva, investigativa e formativa, que produz uma ação visando modificação de determinado aspecto pautado por conhecimentos sobre a realidade social, através de um trabalho especializado, pois, utiliza instrumentos para realizar suas intervenções, para além de um arsenal de técnicas, tem o conhecimento como base para reflexão das demandas e como meio para aproximações sucessivas da realidade.

O produto do trabalho do assistente social interfere direta e indiretamente tanto em condições objetivas e materiais, quanto nas reproduções sociais, em aspectos imateriais da vida dos sujeitos.

Os profissionais assistentes sociais, frente à conjuntura e as mudanças cotidianas que ela tem apresentado, precisam de estratégias tais como a capacidade de admitir a possibilidade de imprevistos, novas informações, e o acaso durante o processo de intervenção (RODRIGUES, 1999.p.18).

Cabe esclarecer que utilizamos o conceito de prática profissional por sua diferença do conceito de trabalho. Entendemos que o trabalho é realizado por todos os profissionais, por todos os técnicos, por todos aqueles que vendem sua força de trabalho. Uma prática profissional refere-se a um propósito de acordo com suas especificidades, sua intencionalidade, articulando pensamento, conhecimentos, discurso e ação, tornando possível transformação nas condições de relação, de organização, de produção, de vida (RODRIGUES, 1999. p.15), sendo resultante de um trabalho coletivo especializado e determinado pela divisão sócio técnica do trabalho, e caracterizada “por uma diversidade de atribuições e ações” (p.41).

Marilda Iamamoto (2002) elenca três competências que perpassam toda a prática profissional do assistente social, inclusive a mediação entre teoria e prática, são elas: competência ético-política, competência teórico-metodológica e competência técnico-operativa. A competência ético-política refere-se ao campo do poder de decisão e posicionamentos, a competência teórico-metodológica ao campo do saber, e a competência técnico-operativa ao campo do fazer. De acordo com a autora, a identidade da profissão é perceptível na medida em que a dimensão técnico-operativa (o fazer) é concretizada, expressando o modo de ser da categoria profissional, que é sempre dinamicamente construída e reconstruída à luz de intencionalidades e das outras duas competências.

Myrian Veras Baptista (2009) compreende que prática profissional “expressa determinado tipo de intervenção no âmbito das práticas sociais” (p.17) sempre aperfeiçoada, nunca acabada, presente em meio a relações sociais concretas que tendem, gradativamente, à melhor qualificação quando o profissional se dispõe e tem condições para sua realização. São muitos os desafios, alguns perceptíveis previamente, outros só identificáveis durante seu processo, mas possíveis de serem enfrentados, requerendo escolhas e decisões profissionais, a partir de diferentes conhecimentos e contextos.

As instituições que contratam assistentes sociais definem os recursos que serão usados, definem qual o recorte da questão social será objeto de intervenção através de orientações a serem seguidas; na condição profissional de trabalhador assalariado vende-se a força de trabalho mas não se vende a consciência (Cf. GUERRA, 2019). Portanto, os profissionais têm possibilidades, dentro do que lhes foi ensinado durante a formação profissional e de acordo com a orientação ética e política, a discernir de modo crítico e criativo o necessário para ir ao encontro das necessidades das demandas que chegam ao Serviço Social, gerenciando desta forma, o desenvolvimento de seu próprio trabalhoincorporando a gestão em seu processo; neste sentido a gestão é presente também como campo de saber.

Como já mencionamos no início deste capítulo, a gestão, segundo Henri Fayol (1916), é um processo que se dá através das atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle de forma a atingir objetivos pré-determinados; trata-se de uma atividade que é comum a todos os empreendimentos humanos, como negócios, governo e a própria família.

Algumas das competências identificadas e relacionadas por Antônio Cesar A. Maximiano (2000) para realizar gestão, compreendem o conhecimento de diversos saberes e técnicas e diferentes habilidades, formação humana, relacional, de resolução de conflitos, de processamento de informações, finanças, atitudes para interpretar e analisar a realidade.

Contudo, segundo Idalberto Chiavenato (2014), administrar/gerenciar atualmente “é muito mais que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar, como diz a maioria dos autores” (p. 11), porque envolve variadas situações que exigem decisões e ações através da articulação e do desenvolvimento de diferentes competências: humana, material, tecnológica, financeira e informacional.

Deste modo, a gestão implica em duas dimensões da razão, como pontua Rodrigo S. Filho e Claudio Gurgel (2016)**:** uma é finalística e a outra instrumental. Em termos gerais a finalidade orienta a gestão “num leque de possibilidades que varia entre orientações radicalmente destinadas à manutenção da ordem de exploração/dominação e aquelas radicalmente posicionadas em defesa de um mundo de liberdade para todos” (p.33). Mesmo

que o cenário mais provável para gestores comprometidos com valores como a liberdade e os direitos sociais encontrem dificuldades para levar a termo uma gestão comprometida, ainda assim, é possível gestionar resistindo à exploração social ou de Estado.

A gestão para o serviço social integra o exercício da profissão, conforme Lei de Regulamentação No. 8662/1993. Constitui competência técnica operativa, reconhecida no Código de Ética do Assistente Social em seu Art. 4°:

> I - elaborar, implementar, executar e avaliar políticas sociais junto a órgãos da administração pública, direta ou indireta, empresas, entidades e organizações populares; II - elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos que sejam do âmbito de atuação do Serviço Social com participação da sociedade civil;
> (...)
> VI - planejar, organizar e administrar benefícios e Serviços Sociais; VII - planejar, executar e avaliar pesquisas que possam contribuir para a análise da realidade social e para subsidiar ações profissionais; X - planejamento, organização e administração de Serviços Sociais e de Unidade de Serviço Social;
> (...).

Observando mais atentamente a Lei é possível identificar processos gestionários tais como planejamento, implementação, avaliação, e alguns sinônimos utilizados para designar um momento durante o processo gestionário, a que nos reportaremos mais adiante.

Nas Diretrizes Curriculares da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social – ABEPSS/1996 (BRASIL, 1993; CFESS, 1993; ABESS; CEDEPSS, 1996), – a gestão aparece como matéria da formação profissional entre os tópicos de estudo, com os conteúdos necessários à formação de bacharéis, especialmente na disciplina de Administração e Planejamento em Serviço Social:

> **Administração e Planejamento em Serviço Social** - As teorias organizacionais e os modelos gerenciais na organização do trabalho e nas políticas sociais. Planejamento e gestão de serviços nas diversas áreas sociais. Elaboração, coordenação e execução de programas e projetos na área de Serviço Social. Funções de administração e planejamento em órgãos da administração pública, empresas e organizações da sociedade civil. (Brasil, 1999, p.18)

Como campo em construção, a gestão requer diálogos interdisciplinares que implicam reconhecer a complexidade e a diversidade dos espaços sócio ocupacionais.

> (...) o gestor em qualquer nível da organização (estratégico, tátil, operacional) e independente do escopo de sua responsabilidade (política, programa, projeto, serviço ou atividade) deve implementar essas diferentes funções. Essa questão merece um observação essencial: não estamos aqui identificando o gestor como sendo apenas aquele indivíduo que possui o título de diretor, gerente, coordenador, administrador, gestor, superintendente ou o que valha, qualquer profissional que possui responsabilidade sobre certa atividade que envolva um grupo de indivíduos na execução das tarefas, independente da titulação que possua, administra um processo (...). (SOUZA FILHO & GURGEL. 2016. p.207).

Admitindo a gestão como um dos pré-requisitos da competência profissional, entendemos que ao realizá-la na organização do trabalho cotidiano, tanto do ponto de vista técnico quanto na política pública, estamos vivenciando a atividade gestionária em sua processualidade. Entretanto, essa processualidade em sua expressão e trabalho, não é reconhecida pelos profissionais.

> (...) uma tendência evidenciada na pesquisa aponta para o fato de o assistente social apenas reconhecer como algo próprio da profissão as atividades diretas com os usuários (indivíduos, famílias, grupos, comunidades, movimentos sociais): viabilizar acesso, orientar, realizar reuniões, visitas, encaminhamentos, entrevistas, atendimento de plantão, acolhimento, em detrimento das atividades de gestão. (YAZBEK, 2016. p. 08-09)

É preocupante imaginar a formação profissional sem os referenciais teóricos necessários à compreensão da gestão como meio para materialização da competência técnico operativa.

A gestão favorece a construção do conhecimento mediante trocas interdisciplinares, bom relacionamento interinstitucional e em rede, possibilitando sair de uma prática “tarefeira” que não se preocupa em buscar conhecimento para atuar na realidade, por acreditar que o cotidiano e as demandas apresentadas são imutáveis. O conhecimento interdisciplinar amplia a cultura da profissão pois, conforme Maria Lucia Rodrigues (2018), “aspira por mais espaço para o pensamento e por outra postura profissional capaz de

resistir a endogenias, procurando transitar com as diferenças de convicções num exercício crítico de recriação de saberes” (p.48). Afirma a autora que a interdisciplinaridade, “como perspectiva de articulação dos diferentes conhecimentos é uma necessidade cada vez maisincontestável no mundo do trabalho” (Rodrigues,1999, p.42).

No serviço social é importante o movimento dialético de construção, desconstrução e reconstrução, para entender a gestão dialogando com Código de Ética do assistente social, realizando a leitura crítica do real, do institucional, da equipe, das situações que possam surgir cotidianamente.

> Verifica-se que atualmente há um forte direcionamento das funções socioinstitucionais do Serviço Social não mais para execução de política sociais, mas para uma base organizacional situada na função gerencial, seja das próprias políticas, seja de seus serviços ou ainda de pessoas, no interior das organizações públicas, privadas e não governamentais. (CAMPOS, 2015. p.179)

O assistente social é chamado para formular e também gerenciar políticas, programas, serviços, trabalhos de equipes, independente do campo sócio ocupacional, público ou privado, em meio a novas relações multiprofissionais e intersetoriais do cotidiano.

> É preciso, portanto, reconstruir o perfil sociotécnico e ideopolitico do profissional de Serviço Social. Mas isso implica conhecimento do profissional sobre os contextos de gestão privada e pública, suas diferenças, especificidades e interações. E, mesmo assim, o Serviço Social precisa responder às especificidades locais sim, mas não pode adequar-se a um receituário, nem deixar-se ser excluído do quadro de serviços por indisposição ao estudo e capacidade intelectual, bem como falta de conhecimento de novas culturas e formas de trabalhar. (CAMPOS. 2015, p.181)

A gestão permite entendermo-nos como sujeitos coletivos e realizar o trabalho no fortalecimento da perspectiva do coletivo, como um dos suportes para a realização de escolhas metodológicas de intervenção (contida na definição de objetivos e de alternativas pautadas no real) dentro de um universo possível.

Existe a necessidade de construirmos alternativas para exercer a certa autonomia (GUERRA, 2019), e para isso é preciso ter competência em vários níveis: intelectual, técnico operativo, político (para diferentes

negociações), ou seja, colocar sempre alternativas, porque a construção da autonomia nas relações de trabalho precisa ser conquistada, e uma das questões importantes para o profissional nessa conquista será o domínio do conhecimento de vários saberes, começando pelo próprio do serviço social.

Como vimos considerando desde o primeiro item, a gestão pública modificou-se ao longo dos tempos, e consequentemente, a política social também. O processo histórico que resultou desde a compreensão clássica de gestão em Henri Fayol (1916), distinta das operações de produção e concebida como processo, seguida por Henry Ford (1964) e sua ideia de linha de montagem, com a previsão da especialização do trabalhador, produção padronizada em grande escala, chegamos ao modelo atual desenvolvido por Taiichi Onho (1997). Para o autor o contingente de trabalhadores é reduzido, com discurso de qualidade total, produção diversificada e redução de desperdícios (espaço, esforços, materiais e tempo). O principal componente deste modelo japonês é a aplicação da filosofia *just in time* que significa produzir no tempo certo somente o necessário reduzindo os trabalhadores; aqueles poucos que permanecem trabalhando precisam desenvolver outras competências e habilidades estando disponíveis diversos momentos dentro da produção, sem se prenderem a funções fixas. Outro aspecto significativo ao modelo foram as terceirizações e parcerias (Cf.SOUZA FILHO E GURGEL, 2016).

A partir desses procedimentos adotados pelo toyotismo como forma de administração flexível, é possível identificar as condições dos trabalhadores contemporâneos entendendo a flexibilização da estrutura burocrática dos serviços, programas, projetos públicos e privados, e em ambientes empresariais, principalmente, no que diz respeito a elementos que poderiam de alguma maneira garantir proteções trabalhistas.

Considerando o caminho histórico percorrido no âmbito da gestão de modo geral, a proposta de gestão para o assistente social a realizar-se independente do espaço sócio ocupacional está na gestão democrática, realizada e pautada em princípios que visam a ampliação da participação popular, na processualidade e na garantia de direitos.

Em *Gestão democrática e Serviço Social: princípios e propostas para a intervenção crítica* de Rodrigo de Souza Filho e Cláudio Gurgel (2016)

discute-se a apropriação da gestão como competência técnica do profissional assistente social ao utilizar recursos para alcançar fins determinados.

Os autores realizam a discussão da gestão democrática como meio de emancipação política e humana, de transformação das “condições de vida das classes subalternas, aprofundando e universalizando direitos civis, políticos e sociais, visando contribuir com a superação da ordem do capital” (SOUZA FILHO; GURGEL, 2016. p.73).

Segundo os autores, quando realizada por um assistente social, a gestão democrática precisa estar em consonância com o Código de Ética Profissional, vinculada a valores e princípios para uma intervenção crítica, não generalista, com visão ampliada de democratização e participação.

O que nos instigou a realizarmos este estudo foi compreendermos que a gestão quando vivenciada pelo assistente social é intrinsecamente, ou deveria ser, democrática, parte de um processo de trabalho democrático. Assim sendo não necessitaria de um adjetivo complementar, pois, quando realizada, independente do espaço sócio ocupacional, se a função é técnica, de coordenação ou de alguma outra forma, é gestão. Ancorada nos fundamentos que possibilitam sua processualidade com os princípios defendidos pelo serviço social**.** Mais do que definições, enquadramentos e tipificações, é preciso pensar na direção social que se quer imprimir para o trabalho, através das diferentes práticas profissionais nos diversos campos sócio ocupacionais.

1.2 Processualidade da Atividade Gestionária

Toda prática profissional, em especial a prática desempenhada pelo assistente social, pode se tornar uma forma de resistência, se levarmos em conta os princípios fundamentais do código de ética.

> I. Reconhecimento da liberdade como valor central e das demandas políticas a ela inerentes – autonomia, emancipação e plena expansão dos indivíduos sociais; (...)
> V. Posicionamento em favor da equidade e justiça social, que assegure universalidade de acesso aos bens e serviços relativos aos

> programas e políticas sociais, bem como **sua gestão democrática**; (...)
> X. Compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população e com o aprimoramento intelectual, na perspectiva da competência profissional; (...). (CÓDIGO DE ÉTICA DO ASSISTENTE SOCIAL, 2012.p.23).

Compreendemos que a resistência assumida está no reconhecimento e respeito pela liberdade, em um posicionamento que não compactua ou negligencia medidas a favor da equidade e da justiça social, no compromisso do profissional assistente social em se aprimorar intelectualmente, desenvolver suas competências para prestar serviços e orientações com qualidade.

Tendo a prática profissional um caráter processual assim como a gestão, se considerarmos essa processualidade a necessidade de pensar sobre o que se pretende fazer no espaço de trabalho, de executar o que foi pensado e observar os resultados (consequências) para aferir se foram positivas ou não, compreendemos como gestão não o ato de administrar um bem fora de si (alheio), mas algo que se faz em si, porque nele está contido. Observamos em nosso estudo que a gestão social, gestão pública, de pessoas, de equipe, do trabalho cotidiano, ou qualquer outra, enquanto prática profissional pressupõe um mesmo processo, e só se efetiva diante desse processo.

Deste modo, entendemos a gestão como competência profissional para realizar o exercício na esfera das políticas públicas ou realizar a organização do trabalho cotidiano. Quem realiza a gestão da política necessariamente precisa também organizar o trabalho cotidiano, e o inverso também acontece, quem organiza o trabalho cotidiano precisa dialogar com o que a política prevê. Não há uma gestão quando micro e outra diferente quando macro, apenas estão em proporções diferentes necessitando dos mesmos processos para sua realização.

Cabe dizer que as discussões sobre os componentes que constituem o processo de gestão, estão presentes desde as formulações de Henri Fayol (1916), quando através de suas obras identificou etapas no processo de administrar.

Interessa-nos refletir neste estudo sobre a processualidade da gestão que já vimos sinalizando e que aqui serão identificadas como: planejamento, execução, monitoramento e avaliação. Comprometemo-nos a pensar que a gestão é realizada mediante um processo no cotidiano da prática profissional do assistente social nos mais diversos espaços sócio ocupacionais.

Um equívoco comum é tratar a gestão e planejamento, ou a gestão e a execução, ou a gestão e a avaliação, como elementos distintos ou como se estivessem em um mesmo nível durante o processo. Os autores Rodrigo S. Filho e Claudio Gurgel (2016) vão dizer que cada um dos elementos técnicos operativos deve pautar o fortalecimento e expansão de mecanismos de participação nos níveis de decisão e controle social das classes subalternas.

- **Planejamento**

O planejamento é o primeiro momento, e ousamos dizer momento fundamental para todo o processo dentro da gestão, a proposta para o planejamento (Baptista, 2009) se constrói a partir de uma determinada realidade, sendo a dimensão política (prioridades e posicionamentos adotados) algo importante no processo de democratização do que se pretende. Ademais, o planejamento exige um momento de reflexão sobre o que se pretende, um momento que considere a participação e percepção dos envolvidos, e outro para organização da ação.

Observamos no cotidiano profissional a necessidade de incorporar ao planejamento a noção de estratégia (RODRIGUES,1999) (SOUZA FILHO E GURGEL, 2016). A gestão deve a partir de uma planificação estratégica, considerar condições objetivas e subjetivas, conhecimento sobre a estrutura da burocrática combinada com mecanismos de controle democrático interno (trabalhadores) e externo (usuários da organização/serviço/instituição/empresa), para fortalecimento da universalização e aprofundamento de direitos como meio de atingir objetivos.

O método de planejamento estratégico é normativo e situacional, de acordo com Rodrigo de Souza Filho e Claudio Gurgel (2016), comporta a

incerteza e dinamicidade, pois o conhecimento está na realidade. Esse momento do planejamento, Marco Aurélio Nogueira (1998) coloca como importante para construção de uma proposta contra-hegemônica ao neoliberalismo, a partir da qualificação dos gestores, pensando o assistente social, para ser capaz de ao analisar a conjuntura, dar respostas que aproximem pessoas e interesses.

Um momento de planejamento observado comumente nos mais diversos espaços de trabalho do assistente social, por exemplo, é o planejamento de reuniões, e ou, a organização de atividades a serem realizadas na semana.

- **Execução e Monitoramento**

A execução e o monitoramento podem acontecer simultaneamente ou não, isso vai depender do que se estabeleceu no planejamento.

A execução é o momento onde se desenvolve o planejado respeitando o que foi definido, e o monitoramento acontece durante um período também pré-determinado para observar a realização do planejado.

No momento de realização das reuniões, por exemplo, observamos os momentos de execução e monitoramento da prática profissional do assistente social.

- **Avaliação**

A avaliação, segundo Fernando Tenório (1997), é o momento após a execução do planejado, também pensada durante o planejamento, onde são comparados os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos

fixados, com base em informações contínuas, mediante padrões de desempenho definidos.

Retomando as reuniões para exemplificar os momentos processuais da atividade gestionária, as avaliações realizadas ao fim desses eventos, através, geralmente, do preenchimento de questionário, consiste em uma forma de avaliação.

Para fechar este item, gostaríamos de, mais uma vez, frisar que compreendemos a gestão como um processo vivo e contínuo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, não de forma necessariamente sequencial, mas, independente e que precisa saber dialogar e interligar conhecimentos. E, que também possibilita uma nova cultura política no fazer social, que tenha por característica a socialização, negociação, o trabalho com autonomias e a flexibilização, diferente da flexibilização neoliberal, na construção de práticas democráticas, justas e includentes no compartilhamento de saberes e orientações.

Deste modo, concluímos entendendo que a gestão, em diversos níveis no cotidiano do profissional assistente social, acontece através de uma processualidade que precisa ser entendida e conscientemente observada como competência técnica operativa.

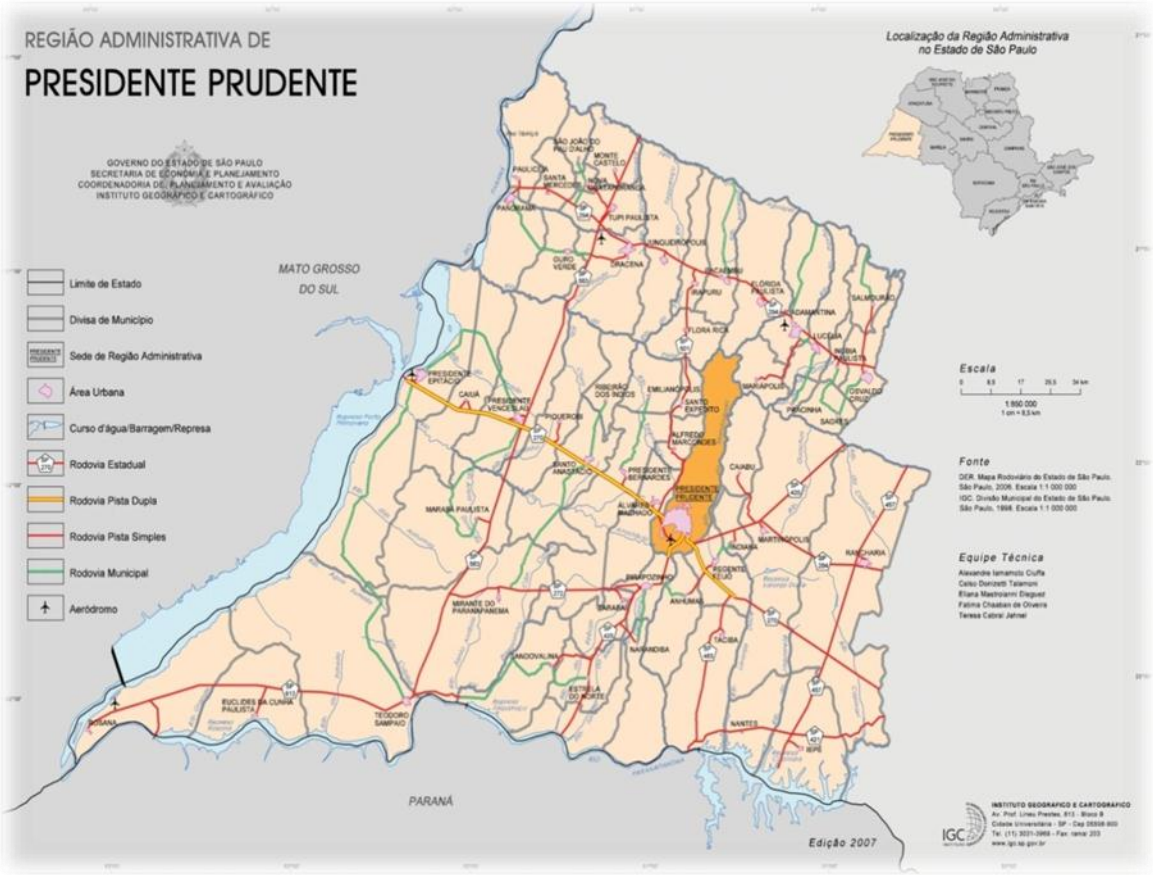
2 SERVIÇO SOCIAL NO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP

2.1 O Município de Presidente Prudente

O campo, ou melhor, o espaço onde foi realizada a pesquisa social permitiu nossa aproximação à realidade sobre a qual formulamos as questões que motivaram o presente estudo. Presidente Prudente é o município onde trabalhamos como assistente social e também onde vivenciamos a prática cotidiana as populações e com colegas.

No extremo oeste do Estado de São Paulo está localizada a Região Administrativa de Presidente Prudente, sendo a quarta maior em dimensão territorial. Composta por 53 (cinquenta e três) municípios que se subdividem em: Alta Sorocabana e Alta Paulista.

FIGURA 01: REGIÃO ADMINISTRATIVA DE PRESIDENTE PRUDENTE.



Fonte: Instituto Geográfico e Cartográfico do Estado de São Paulo[5].

Presidente Prudente têm 102 (cento e dois) anos de existênciae é considerado o município de referência para região. Cidade com maior número populacional do Centro Oeste Paulista, estimado em 2017 pelo IBGE em 225.271 (duzentos e vinte e cinco mil duzentos e setenta e um) pessoas, uma população majoritariamente urbana, e mais próxima de municípios dos Estados do Paraná e do Mato Grosso do Sul do que da própria capital, São Paulo.

FIGURA 02: MUNICIPIO DE PRESIDENTE PRUDENTE

[5] Disponível em: http://www.igc.sp.gov.br

Fonte: Google Maps[6].

Alguns indicadores caracterizam o município e as demandas que são colocadas aos profissionais nos diversos serviços, inclusive aos assistentes sociais, tais como a questão fundiária, pois na região existem diversos acampamentos de trabalhadores rurais sem terra. Também a questão das pessoas em situação de rua, pois como já mencionamos, o município está localizado na divisa com outros estados brasileiros, sendo caminho para andarilhos.

Outro fator é a polêmica concentração de unidades prisionais.Segundo o site da Secretária de Administração Penitenciaria do Estado, a região oeste, onde se localiza o município de Presidente Prudente, conta com 47 (quarenta e sete) Unidades Prisionais, com 27 (vinte e sete) Penitenciarias, 07 (sete) Centros de Detenção Provisória, 03 (três) Centros de ProgressãoPenitenciária, 04 (quatro) Centros de Ressocialização e 01 (uma) Unidade de Regime Disciplinar Diferenciado. No município permanecem uma penitenciaria e um centro de ressocialização.

[6] Disponível em: https://www.google.com.br/maps/preview

Tal concentração de unidades penitenciárias provoca questionamentos e resistências sociais, políticas e financeiras. A transferência das famílias dos reeducandos prisioneiros para municípios da região, promove a falta de empregabilidade e de recursos na execução de políticas públicas, considerando o elevado número de pessoas para serem atendidas, sem o devido redimensionamento da verba e dos recursos necessários. Alia-se a esse fato, o aumento do índice de criminalidade nessas cidades, a questionável utilização da mão de obra dos reeducandos e da estrutura do sistema judiciário.

Realizamos diversos levantamentos durante o processo de elaboração do projeto e, posteriormente, para complementar e atualizar informações, durante o desenvolvimento da presente dissertação, para melhor caracterização do município e dos assistentes sociais que trabalham onde a pesquisa ocorreu.

Atualmente, o município conta com oito instituições de ensino superior que formam profissionais bacharéis em serviço social no período de quatro anos (oito semestres).O Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo[7] e a Faculdade de Presidente Prudente – FAPEPE[8] desenvolviam aulas presenciais mas a Toledo comunicou o fim do curso no segundo semestre de 2020 e, a FAPEPE não tem aberto turmas, embora ainda disponibilize inscrições para o vestibular. A Faculdade Anhanguera[9] possui aulas presenciais e também a opção EaD (ensino a distância); o Centro Universitário de Maringá – Unicesumar[10], Cruzeiro do Sul[11], cujo diploma é emitido pela Universidade de Franca – Unifran e, a Universidade do Norte do Paraná – Unopar[12] com aulas semipresenciais, o Centro Universitário Ingá - Uningá[13] e o Centro Universitário Internacional - Uninter[14]mantém apenas o sistema de aulas em EaD.

---

[7]Disponível em: https://toledoprudente.edu.br
[8] Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/presidenteprudente
[9] Disponível em: https://www.anhanguera.com/unidade/polo-presidente-prudente
[10] Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/ead/polo/presidente-prudente
[11] Disponível em: https://www.cruzeirodosulvirtual.com.br/polo/presidente-prudente-centro-sp
[12] Disponível em: https://polos.unoparead.com.br/presidenteprudente-sp
[13] Disponível em: https://www.uninga.br
[14] Disponível em: https://www.uninterprudente.com

Em todas as grades curriculares disponibilizadas nos sites destas instituições, observamos disciplinas que discutem a gestão, majoritariamente, associando-a a algum espaço específico, seja micro ou macro.

QUADRO 04 - Disciplinas sobre gestão das grades curriculares das instituições de ensino superior de Presidente Prudente - SP

Toledo	6º semestre – Gestão Social (Carga horária 60h) 7º semestre – Gestão de Pessoas (Carga horária 60h) 7º semestre – Gestão e Indicadores Sociais (Carga horária 60h) 8º semestre – Gestão da informação (Carga horária 60h) 8º semestre – Gestão de Projetos (Carga horária 60h)
FAPEPE	6º semestre - Gestão Social I (Carga horária 40h) 7º semestre - Gestão Social II (Carga horária 40h)
Anhanguera	Gestão Social (Carga horária de 60h) Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento (Disciplinas optativas)
Unicesumar	14° módulo – Gestão em Programas e Projetos Sociais (Não fornece carga horaria)
Cruzeiro do Sul	Administração e Gestão em Serviço Social (Não fornece carga horaria) Planejamento e Gestão em Projetos em Serviço Social (Não fornece carga horaria)
Unopar	5º semestre – Administração e Planejamento em Serviço Social (Carga horária de 60h) 6º semestre – Gestão Social e Análise de Politicas Sociais (Carga horária de 60h)
Uningá	2° ano – Gestão e Ação no Serviço Social (Não fornece carga horaria)
Uninter	*Modulo de Planejamento e Gestão Social Gestão de Serviços Sociais (Carga horária de 56h)

Fonte: Elaboração própria.

O que inquieta é compreender quais os referenciais teóricos que estão sendo utilizados para trabalhar a questão da gestão e se estes conhecimentos compõem o processo de formação para o exercício da eles têm

sido facilitadores ou entraves para compreensão, pelo discente, do processo que circunda sua prática profissional dos assistentes sociais nos diversos espaços sócio-ocupacionais.

No segundo semestre de 2018, a seccional do CRESS/SP[15] afirmava que 1015 (um mil e quinze) profissionais estavam ativos, ou seja, atuando como assistentes sociais na região de Presidente Prudente, sendo que deste total, 352 (trezentos e cinquenta e dois) são assistente sociais residentes em Presidente Prudente, indicando um grande número de profissionais atuando no município e possivelmente, em cidades vizinhas. Segundo dados do site municipal, em 2018, 64 (sessenta e quatro) profissionais são assistentes sociais efetivos e comissionados, sendo somente 02 (dois) homens. Muitos trabalham em Organizações da Sociedade Civil (OSC) que recebem subvenção municipal.A maioria desses profissionais estão na faixa etária entre os 35 e 60 anos; em sua maioria possuem graduação e quase nenhuma especialização.

Obter dados referentes ao quadro de colaboradores nas instituições privadas no município não é algo fácil, tendo em vista que a disponibilidade de informação acontece de acordo com a disposição do empregador. De modo geral, sabe-se da existência de um profissional proprietário de uma empresa de assessoria e consultoriaem cargo de gestão, que também emprega assistentes sociais, e, um coordenador de curso em instituição de ensino superior. Nas demais instituições, que não são poucas, a informação pode não conferir uma realidade.

2.2 Espaços Sócio Ocupacionais do Assistente Social no Município de Presidente Prudente/SP

As transformações na esfera do trabalho, como temos pontuado para situar as transformações que têm requisitado do assistente social o desenvolvimento de sua competência técnica e operativa para realizar a

[15] Disponível em: http://cress-sp.org.br/seccionales/presidente-prudente

gestão, acontecem por mudanças nas esferas produtiva e estatal que rebatem na relação entre Estado e sociedade (IAMAMOTO, 2002)

Os profissionais assistentes sociais, no município de Presidente Prudente, em sua maioria trabalham no *setor público,* na administração direta ou na gestão de Políticas Publicas Sociais Estaduais e Municipais.

As Políticas Sociais são por excelência o campo que mais emprega profissionais assistentes sociais, e, são a forma assumida política e socialmente como resposta às diferentes questões postas pelas populações como demanda ao Estado e as classes sociais.

Considerando o conjunto de políticas sociais que compõem a Seguridade Social Brasileira: Saúde, Assistência Social e Previdência Social; observamos que na política de saúde os profissionais assistentes sociais atuam na Secretaria de Saúde Municipal, no Departamento Regional de Saúde XI, em serviços de atenção básica, atenção de média e atenção de alta complexidade, e em instituições privadas e organizações da sociedade civil.

Na política de assistência social do município, os profissionais assistentes sociais atuam na Secretaria Municipal de Assistência Social, em serviços de proteção social básica, em serviços de proteção social especial de média, em serviços de proteção social especial de alta complexidade, e em organizações da sociedade civil.

E, na política previdenciária os profissionais no município atuam auxiliando os segurados e seus dependentes no acesso a seus direitos no Instituto Nacional do Seguro Social.

Na politica de habitação, o município tem um profissional denominado ‘técnico social’ da Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano (CDHU), que realiza o gerenciamento do trabalho em habitação de Interesse Social, ligado à secretaria de habitação.

Na politica de educação, o município tem profissionais assistentes sociais no Centro de Avaliação e Acompanhamento (CAA): o Centrinho, cujo serviço é vinculado à Secretaria de Educação e conta com uma equipe multiprofissional para a realização de um trabalho com crianças com dificuldades de aprendizagem nas escolas municipais.

O sistema (ou campo) sócio jurídico no município composto pelo Sistema Judiciário, Sistema Penitenciário, Ministério Público e Defensoria

Pública e diz respeito ao conjunto de áreas onde o serviço social se articula às atividades de natureza jurídica (FÁVERO, 2003).No sistema penitenciário a participação dos assistentes sociais nas equipes de trabalho é imprescindível para concretizar os direitos dos apenados. No sistema judiciário o assistente social trabalha como perito social, auxiliando o juiz na atribuição de mérito e outras atividades. OMinistério Público Regional de Presidente Prudente abarca vinte e nove municípios do oeste paulista e conta com o serviço social para regulação da distribuição da justiça.

Na Defensoria Pública Regional de Presidente Prudente o profissional assistente social, agente da Defensoria e os conveniados, atendem as demandas da área social por meio do Centro de Atendimento Multidisciplinar (CAM), conforme prevê a Lei Complementar nº 988 de 2006, na busca da garantia da orientação em direitos e de um atendimento integral.

Conforme nos lembra Marilda Iamamoto (2002) na retração do Estado, operam-se Organizações da Sociedade Civil, para prestar serviços sendo colocados profissionais como responsáveis por prestar serviços sociais.A Lei nº 13.019/14 foi o marco regulatório das OSCs, posteriormente alterada pela Lei nº 13.204/15. A lei condecora o trabalho realizado pelas OSCs, enquanto instituições sem fim lucrativo, que desenvolvem ações sociais e atividades em defesa ou promoção de uma causa. Em seu Art.1ºA

> Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil.

As OSCs são admitidas como parceiras do Estado, desenvolvendo ações complementares e por isso podem receber subvenção pública para realizar suas propostas. O município de Presidente Prudente conta com diversas OSCs, que realizam os mais diversos trabalhos, e, aquelas ligadas às políticas de assistência, saúde, habitação, dentre outras, recebem subvenção municipal, e seu quadro de colaboradores conta sempre com o assistente social.

No *setor privado,* encontramos assistentes sociais em empresas de transporte rodoviário, em empresa de abastecimento de água, em instituições de ensino superior, mas, as informações são mais difíceis de serem contabilizadas e observadas, pois dependem da disponibilidade do empregador em fornecê-las.

3CAMINHOS METODOLÓGICOS

O objeto da presente pesquisa consiste na processualidade da atividade gestionária na prática cotidiana do serviço social no município de Presidente Prudente – SP. Nesse sentido, procuramos compreender o significado da gestão no exercício da prática profissional e analisar sua importância para o serviço social, no referido município. Optamos por realizar um estudo de natureza qualitativa e crítica que segundo Minayo (2010), responde às particularidades do contexto estudado e permite revelar significados, motivos, crenças, valores e atitudes correlatas ao fenômeno no espaço das relações sociais.

> A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilha com seus semelhantes. (MINAYO, 2010.p.21).

A pesquisa qualitativa permite alcançar as dimensões objetivas e subjetivas do objeto em estudo, posicionamentos e tendências expressas na realidade social, valendo-se de princípios críticos, orientados por uma reflexão aberta e criteriosa sobre os resultados encontrados.

O desenvolvimento metodológico de investigação foi realizado através do estudo bibliográfico, da pesquisa digital, e da pesquisa de campo. Nossa preocupação central consistiu em identificar ou fazer emergir os fatores que determinam a utilização e/ou o reconhecimento da gestão, como competência técnica e operativa do Serviço Social em sua processualidade para realização da prática cotidiana.

A partir dos componentes teóricos e iniciada nossa aproximação à realidade estudada, realizamos a pesquisa de campo, espaço fundamental para analisar como a gestão é compreendida e de que modo contribui para a prática cotidiana, procurando desvelar os conhecimentos e referenciais subjacentes a este domínio.

Para a realização da pesquisa de campo, utilizamos a entrevista como instrumento principal de obtenção de informações considerando que a relação interpessoal entre pesquisador e entrevistado contribui para reflexão analítica e crítica, além de permitir maior aproximação com os sujeitos que estão no exercício da prática. As entrevistas semiestruturadas, favorecem a descrição e compreensão dos fenômenos investigados permitindo maior interação entre pesquisador, pesquisado e contexto. Desenvolvida de modo não diretivo, a entrevista foi organizada com itens orientadores (ver em anexo) tendo como eixo o objeto e os objetivos definidos no estudo.

Assim, estabelecemos como participantes da pesquisa, os/as assistentes sociais que trabalham nas instituições públicas e privadas da cidade de Presidente Prudente/SP. Como critérios, optamos por profissionais considerados de expressão no âmbito profissional e institucional e que atuam em atividades de gestão e ou de coordenação; consideramos aqueles que trabalham na política de assistência social, seguido por aqueles que estão vinculados à política de saúde cuidando para que cada um dos entrevistados fosse de um campo sócio profissional diferente (público, privado e organização da sociedade civil).

Após a realização das entrevistas, iniciamos a organização do material colhido para a realização da análise e da interpretação das informações; conforme Gil (1987), a análise “tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (p.166), e a interpretação procura o sentido mediante ligação a outros conhecimentos obtidos anteriormente.

3.1 Análise e Interpretação das informações

Para a análise, optamos por estabelecer algumas categorias expressas no conjunto das falas das entrevistadas; o estabelecimento dessas categorias obedeceu certa frequência nas respostas indicando, assim, algum significado de importância. Assim, organizamos as seguintes categorias: serviço social no cotidiano; processualidade gestionária na prática profissional

cotidiana; facilitadores da processualidade da atividade gestionária na prática cotidiana.

Iniciamos a análise das entrevistas, apresentando um quadro com alguns itens de identificação das entrevistadas tais como: formação, data, especializações realizadas, área de atuação, função desempenhada, e tempo como gestora.

QUADRO 05 - Identificação Profissional

DENTIFICAÇÃO	***Entrevistado 01***	***Entrevistado 02***	***Entrevistado 03***	***Entrevistado 04***	***Entrevistado 05***
FORMAÇÃO	Graduação em Serviço Social	Graduação em Serviço Social	Graduação em Serviço Social	Graduação em Serviço Social	Graduação em Serviço Social
ANO DE FORMAÇÃO	1998	1990	2011	1989	2008
ESPECIALIZAÇÃO	Mestre em Serviço Social e Políticas Públicas pela UEL (2011) Doutora em Serviço Social e Políticas Públicas pela UEL (2016)	Especialização em Metodologia do Serviço Social (1994) Especialização em Administração e Planejamento de Políticas Sociais (1998)	Especialização em Gestão do SUAS (2015)	Especialização em Metodologia do Serviço Social (1993) Especialização em Qualidade Total e Reengenharia (1996) MBA Especialização em Gestão de Pessoas e Mestrado em Serviço Social, Fundamentos e Prática Profissional (2002)	Pós-graduada em Políticas Públicas (2012) MBA em Gestão de Pessoas (2016)
AREA DE ATUAÇÃO	CREAS: Centro de Referencia Especializado de Assistência Social	Serviço de Transporte Social e Tratamento Fora do Domicilio	Organização da Sociedade Civil Lar dos Meninos	TREVISAN Assessoria e Consultoria	Secretária de Assistência Social
FUNÇÃO	Coordenador	Gestor de Parcerias	Coordenadora	Sócia – diretora	Diretora de Departamento de Proteção Social Básica

TEMPO COMO GESTOR[16]	Diretora na Secretaria de Assistência Social da Proteção Social Especial por 05 anos e no CREAS atua a 08 anos.	01 ano e 05 meses	02 anos	Coordenadora da Faculdade de Serviço Social no Centro Universitário Toledo Prudente por 08 anos e na Trevisan há 11 anos.	08 anos

Fonte: Elaboração própria

As cinco profissionais entrevistadas são mulheres e bacharelas em serviço social em atuação desde a formação, residentes no munícipio de Presidente Prudente/SP e formadas pela instituição de ensino Toledo Prudente Centro Universitário; todas possuem pós-graduações *lato sensu* e duas possuem pós-graduação *stricto sensu* esãoreferência em seus respectivos espaços sócio ocupacionais. Importante destacar que a natureza da função que desempenham exigiu uma formação profissional mais robusta como as especializações em administração, planejamento, políticas públicas, MBA, entre outras. Outro aspecto significativo refere-se ao tempo em que exercem a gestão: três delas há mais de oito anos, tempo de boa margem de experiência.

- **Serviço social no cotidiano**

A partir das entrevistas realizadas algumas categorias foram organizadas como expressões das falas dos sujeitos. O cotidiano foi uma das mais mencionadas, considerado como espaço peculiar em que se constrói a prática profissional e a própria dinâmica da vida profissional. Conforme nos lembra Renato T. Veroneze (2013), "É na cotidianidade que homens e mulheres exteriorizam paixões, sentidos, capacidades intelectuais, habilidades manuais, habilidades manipulativas, sentimentos, ideias, ideologias, suas crenças, gostos e pendores, enfim, em sua intensidade e "por inteiro" (p. 165).

[16]Consideramos aquele profissional cuja denominação da função exercida é *gestor* ou *coordenador*.

Iniciamos com essa categoria nossas análises a partir da compreensão das entrevistadas a cerca das práticas desenvolvidas no cotidiano, através do que realizam como assistentes sociais, e que, de certa maneira demonstram os processos da atividade gestionária.

> *Quando eu chego já tenho algo a fazer, mexer na lista de atendimento, ou eu já tenho reunião agendada com parte da equipe, ou com a equipe toda, ou alguma reunião externa, ou atividades internas. Então, atividades internas eu organizo já na minha mesa, ou eu tenho que fazer alguma coisa vinculada à câmara técnica, ou eu trabalho na organização dos atendimentos, ou eu tenho algum documento para preencher, ou eu tenho que algo elaborar, ou até mesmo eu preciso estudar algo para pensar em algo (...). É assim o meu dia, tá, eu tenho um pré-agendamento das atividades, mas, é flexível para coisas imediatas que acontecem aqui dentro. (Entrevistada 01).*
>
> *Atender as pessoas que necessitam de transporte (para tratamento de saúde dentro e fora do município) e (...) fiscalização e acompanhamento do trabalho das organizações sociais (...) que agora não são mais entidades né, a legislação é organização da sociedade civil. (Entrevistada 02).*
>
> *"(...) passo todos os dias nas casas (...) acompanho a troca do plantão diurno, o momento de estar orientando (...) acompanho todos os casos aqui do acolhimento, da família acolhedora (...) a discussão de todos os casos (...) a interlocução com as outras politicas (...) os projetos, os relatórios, de contratar (profissionais), de fazer as entrevistas (...) tem muito atendimento, muitas pessoas que procuram também, ai a gente tem que explicar todo o serviço, a questão de uma legislação (...) (acompanhamento) famílias nas visitas (...)". (Entrevistada 03).*
>
> *"(...) a gente tem reuniões, eu tenho uma equipe, então às vezes o projeto que eu desenvolvo, que eu fui contratada, eu desenvolvo equipes especificas, então nesse processo de capacitação da equipe, ta certo? (...) a gente tem muitos trabalhos ligados aos bancos (...) projetos ou programas sociais (...) dentro dos princípios do serviço social, dentro da proposta (...) desenvolvendo, avaliando, trazendo os impactos disso, né, o que que se alterou, tá certo? (...). E nas assessorias e consultorias. (Entrevistada 04).*
>
> *"Aqui a gente faz as orientações, tanto com trabalho direto, que são desenvolvidos nos serviços da assistência, nos CRAS's, serviço de convivência e também tem um trabalho com as organizações (...) bastante ações, de visitas também, a gente faz visitas nas organizações da sociedade civil, reunião constante com a equipe, direcionando o serviço, tem bastante atendimento externo, também de fornecedores, questão de organização do planejamento que é feito nos locais (...) o foco, organização da agenda (...) acho que o meu trabalho cotidiano, ele é bem cronometrado e focado (...) pra da conta de fazer toda essas atribuições" (Entrevistada 05).*

Através das falas é possível verificar dois aspectos: a processualidade como rotina gestionária e, o que compõe essa atividade no cotidiano da prática. Segundo Heller (1970) sem imitação ou mimese, rotina, não há cotidiano; na assimilação dos sistemas imitamos os outros; sem mimese, nem o trabalho nem o intercâmbio seriam possíveis; a repetição tem repercussão na *práxis* (p.36).

A entrevistada 01 indicou que seu cotidiano é estruturado através do planejamento a curto, médio e longo prazo através da utilização de agenda, acessível à equipe, utilizando a lousa para anotações; embora organizadas previamente as atividades planejadas podem ser alteradas conforme a emergência de determinadas demandas, garantindo assim, certa flexibilidade nas decisões e ações. De certa forma, todas demonstram que no exercício cotidiano é presente desenvolvida uma prática organizativa, temporal e focada, com rotinas pré-estabelecidas, algumas de natureza administrativa (agendamento de transporte), entre outras.

A entrevistada 03 também apontou momentos de execução e monitoramento, ao sinalizar as visitas que realiza tanto com os técnicos, como as orientações aos sujeitos atendidos e à comunidade que procura a instituição. Essas orientações também se estendem no exercício de assessoria e consultoria, na relação com a equipe, com outros profissionais, empresas, bancos, e demais instituições com interesse na área social. O que diferencia a atividade cotidiana de execução do exercício da gestão, conforme nos lembra e Yasbek (2016) e Baptista (2000), é essencialmente a necessidade de realizar o planejamento anteriormente, apesar de dispor-se às respostas mais imediatas quando necessário.

A processualidade a qual nos referimos é composta pelos momentos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, que quando utilizados de forma isolada, sem clareza de encadeamento ou de intenção, pode imprimir uma prática profissional característica meramente como tarefeira; esta é um outro modo de observar e de interpretar as falas, nesta categoria. As práticas relativas às ‘necessidades imediatas’ podem se transformar num fim em si mesmas o que se coloca contrário à ideia de gestão e de organização das ações profissionais.

A entrevistada 02 suscintamente nos apresenta as atribuições da função que desempenha e da forma como descreve deixa margem para que interpretemos um encadeamento de processos gestionários que não necessariamente ocorrem, também demonstrados pelas entrevistadas 04 e 05, ou seja, não vemos processualidade mas sim um conjunto de atividades aparentemente fragmentadas.

Por fim, a entrevistada 03 deixa claro em sua fala, um alto nível de responsabilidade por tudo (embora saibamos que desempenha a função de coordenação), enquanto sua prática em si fica a depender das atribuições e das necessidades dos outros profissionais.

Ficamos com a questão: a intenção ao realizar a prática mantém-se articulada com os princípios éticos profissionais, ou de fato, precisamos continuar nos referindo ao fazer profissional como democrático, com o propósito de estabelecer relação com o que a categoria se compromete.

- **Gestão na Prática Profissional**

A gestão também foi uma das categorias analíticas que esteve presente em nossas análises e interpretações das informações. Preocupamo-nos em questionar a percepção que as profissionais tinham sobre o exercício da gestão, pois todas as entrevistadas afirmaram conseguir observá-la e descreveram a importância de utilizá-la, cada uma de acordo com seu entendimento sobre o que é a gestão e as possibilidades geradas pelo seu exercício para melhorar o trabalho.

> *Sim. Nessa função do olhar do todo, tá. Do gerenciar. Não é de domínio, de poder de tudo "eu sei tudo", não, tem coisas que eu sei menos do que elas (técnicas), mas eu sou responsável, me sinto responsável. (Entrevistada 01).*

> *Sim porque depende do nosso trabalho a organização, o planejamento, a disponibilidade, e, a triagem ou não, isso tudo eu acredito que faz parte de um processo de gestão, né, e isso depende do nosso trabalho, somos nós que fazemos isso (...) através do nosso trabalho que a gente faz a gestão do serviço, a gente é responsável por isso (...) trabalho de gestão das parcerias eu não facilito o acesso ou proporciono o acesso da população, seria um serviço mais de*

> *fiscalização e acompanhamento do trabalho das organizações sociais (...) acompanhar as ações realizadas, no inicio do ano a organização ela faz um plano de trabalho (...) a gente aceita esse plano, o meu papel é verificar no decorrer do ano se ela cumpriu com aquela proposta de ação. (Entrevistada 02)*
>
> *Gestão tanto da equipe técnica como das casas, dos educadores e os auxiliares (...) não só da gestão dos recursos, da política, de tudo, mas também muito da questão da gestão de pessoas (...) da tomada de decisões (...) a decisão não pode ser só minha (...) vejo muito aquela questão de você te que trabalha no coletivo, e de não ter aquela gestão arbitrária, mas sim democrática, eu gosto muito de trabalhar nesse sentido, de construir junto com a equipe, de construir junto com os cuidadores, com os educadores, o que a gente pode fazer pra melhor (...) de você ter que descrever, pontuar, tudo que foi feito na questão dos relatórios, de fazer planejamento, os planos de trabalho, projetos novos, de pensar o que fazer, o que implantar pra melhorar (...) acho que a gestão ela ta ali presente em todos os dias.(Entrevistada 03)*
>
> *No cotidiano, primeiro na gestão da própria empresa (...) que você tem ai todo um orçamento, uma equipe, to dizendo de gestão mesmo da administração disso aqui. Ela aparece também na gestão de pessoas, porque eu tenho uma equipe (...) gestão desse trabalho, desenvolvendo, avaliando, trazendo os impactos disso, (...) gestão nesse processo da execução dos trabalhos. E nas, nas assessorias e consultorias. (Entrevistada 04).*
>
> *Gestão do dia a dia (...) gestão dos benefícios de transferência de renda (...) gestão do recurso financeiro, gestão de equipe, gestão de serviço, gestão de, de tudo, (...) das necessidades, possibilidades (...) como é que você prioriza. (Entrevistada 05)*

Todas as entrevistadas manifestaram a presença da gestão em suas práticas por causa da função que exercem enquanto gestoras/coordenadoras. O que nos preocupa, como vimos apontando desde o início desse estudo, é a processualidade da atividade gestionária não identificada no exercício da prática cotidiana na fala de algumas das entrevistadas, reflexo do modo que as/os assistentes sociais realizam a leitura desta prática.

A gestão como função é facilmente percebida, como competência técnica operativa ou como denominação de atividade, mas como processualidade necessária pela natureza e proposta da profissão, ainda não ganha expressão.

A entrevistada 01 identifica a gestão no fazer pela equipe (gerenciar o serviço), e não na organização da prática; a entrevistada 02 coloca a sua gestão como responsável por gerenciar o serviço e por fiscalizar as

organizações da sociedade civil; a entrevistada 03 destaca que a gestão está presente diariamente, construída com a equipe, em movimento; a entrevistada 04 destaca a gestão como processo de execução do trabalho, revelando os impactos da prática profissional e consequentemente da própria profissão, se considerarmos que o fazer profissional e a competência técnica operativa revelam a profissão (Cf. IAMAMOTO, 2000). A entrevistada 05 refere-se a gestão no dia-a-dia como parte fundamental para avaliar as condições de trabalho: limites e possibilidades.

Algo significativo de destacar de todas as falas é a preocupação em desenvolver práticas gestionárias democráticas, sem arbitrariedades e autoritarismos, mediando as possibilidades e limites da equipe de forma horizontalizada.

> *Gestão (...) no serviço social eu acho que é um avanço pra nossa função (...) pensar gestão na categoria (...) eu penso como uma atividade que nós conquistamos (...). Para o serviço social ela é um canal de ganhos concretos daquilo que a gente vislumbra no nosso Projeto Ético Político, que é a garantia do direito (...) defender princípios estando na gestão que vem de encontro com a minha ética profissional (...) no serviço social é um avanço, a gente não é mais visto como trabalhador terminal, que executa aquilo que os outros pensam, a gente pensa, eu vejo o serviço social pensando muito, umas das profissões que tem mais poder de criatividade, de proporcionar algo diferenciado (...) para o serviço social eu acho que é um caminho exemplar para conquista daquilo que a gente luta, mas tem que saber fazer bem feito (...) preciso lidar com equipes, eu preciso lidar com corpo de recursos humanos, mesmo dentro de uma política social, que aqui também tem gerenciamento de recursos humanos, então eu sinto vontade de fazer e necessidade de fazer.(Entrevistada 01)*
>
> *A gestão no serviço social é realmente planejar, organizar, avaliar, aumentar, diminuir, adequar, vai depender da demanda (...) vão ter algumas características especificas, conforme a demanda atendida, mas o objetivo é o mesmo (...) gestão no serviço social é conhecimento técnico, compromisso, conhecimento atualizado da legislação, você tem capacidade, reconhece que você tem que avaliar, planejar, organizar, adequar o serviço, verificar a necessidade da demanda. (Entrevistada 02)*
>
> *Gestão (...) acho que ela faz parte do nosso trabalho (...) quando eu comecei falaram assim pra mim "ah, mas agora você não pode ter estagiaria, porque ai você não está como assistente social, você está como coordenadora" eu falo "ta, mas pera ai, não existe uma faculdade pra coordenação, eu tenho uma formação que é serviço social e como hoje eu estou na função de coordenadora, porque eu não sou coordenadora, estou na função de, então amanhã a minha estagiaria pode estar nessa função também" (...) a gente está reorganizando, a gente precisa reorganizar tudo da escala de trabalho dos profissionais aqui e até as meninas falaram "não sei*

como você consegue pensar" porque você tem que pensar em pequenos detalhes "nossa eu vou alterar isso, mas isso vai trazer um significado aqui" então assim, eu acho que isso faz parte tanto da profissão do assistente social como, é uma das atribuições né, do assistente social essa questão da gestão de politicas (...) acho que cada vez mais está bem presente na questão do profissional de serviço social. (Entrevista 03)

Quando eu falo em gestão, eu to falando da onde surge a gestão, ela surge de outras ciências, não é especifico do serviço social (...) principalmente quem se apropria mais, embora ela esteja em todas, é a administração (...) gerenciar então é, de certa forma, monitorar, desde o planejamento, na execução, todo o processo, isso é gestão. O serviço social acaba, de certa forma, trazendo isso pro nosso projeto ético político como uma competência, então ele surge lá como uma competência, mas eu entendo que ele é para além disso (...) tanto que existem várias discussões, você pega um grupo que parte lá da gestão das politicas sociais, como você pega um grupo que fala "olha, quando eu to falando de gestão, eu to falando de gestão desde o cotidiano, até das políticas sociais", (...) essa discussão ela ta sendo construída, inclusive no serviço social (...). Quando a gente fala em gestão no serviço social como uma competência, e ela é, tem que trabalhar muito a questão de, vamos dizer, do planejamento, da execução dos programas, projetos, dos serviços, da avaliação, então é todo esse processo (...) nós fazemos gestão, e pra se fazer gestão você precisa ser um profissional proativo, você precisa ter um perfil de ter conhecimento, com competência técnica, ética, política, porque você faz posicionamentos à hora que você decide por um processo de gestão (...) eu entendo que é para além daquele conteúdo, daquela materiazinha que se vê la na faculdade, e aí que eu entendo, que o serviço social ele acaba engessando (...) esse conteúdo que deveria estar no nosso processo, nós deveríamos ser grandes gestores, não só das politicas publicas, mas, aonde a gente estiver, aonde tiver as questões pra ser discutida de problemas sociais. E nós temos nichos de mercado, eu sei por que nós temos na empresa, então se nós formos profissionais capacitados, com certeza a empresa vai nos contratar pra desenvolver, pra trabalhar a questão da responsabilidade social empresarial, que hoje esta, é um nicho, é uma coisa que esta sendo discutida, então eu penso que, às vezes, o serviço social, na formação, na grade curricular a gente acaba engessando (...) acho que o serviço social acaba reduzindo um pouco a gestão (...) esse olhar, essa coisa de somar e inclusive a gente não trabalha sozinho, a gente ta com uma serie de profissionais(...) Então eu acho que a gestão ela ta aí, e ela não é do serviço social, mas o serviço social acho que tem que se apropriar (...) como uma disciplina (...) nós queremos formar profissionais gestores, precisamos formar profissionais gestores(Entrevistada 04).

A gestão no serviço social como um todo, nesse contexto desse mundo que nós estamos hoje, de grandes mudanças, de grandes transformações, é a gestão eu acho que tem que ser, ainda insisto no estratégico, ela tem que ter a sensibilidade, ela não pode perder o foco do serviço social, essa visão crítica, mas, como colocar isso no cotidiano pra que também não seja aquela coisa que afasta as pessoas (...) assistente social luta por uma causa especifica que são os direitos (...) a gestão do serviço social é ter essa visão crítica, não perder a visão crítica, do serviço social, seja ele qual área for de atuação, mas ter e entender o contexto, o limite que ta sendo hoje, é

> *bom trabalhar com isso né, é um malabarismo né, e vai montando esse quebra cabeça enorme do trabalho. (Entrevistada 05)*

Deparamo-nos com um discurso que entende a gestão como avanço para a categoria profissional, como um caminho para efetivação da nossa luta com a classe trabalhadora, como estratégia para manter a proposta da profissão. A entrevistada 01, que tem autonomia para propor e direcionar a prática, para além de somente executá-la, manifesta o serviço social como profissão com poder de criatividade porque lida diretamente com as questões sociais, com as desigualdades nas suas mais diversas formas, e com isso tem propriedade para que através de sua prática impactar vidas, gerar transformações.

O depoimento das entrevistadas 03 e 05 complementam a anterior, ao indicar a gestão como parte do trabalho que assistentes sociais realizam cada vez mais em prol da luta por direitos sociais. A gestão no serviço social tem o mesmo objetivo, independente de onde seja realizada. A discussão está na necessidade de classificá-la ou não como gestão democrática. Se as profissionais se entendem parte da equipe técnica, como observado anteriormente, e reconhecem a gestão no trabalho cotidiano como efetivação da autonomia, a admissão dessa competência técnica operativa não deveria estar ligada a função, mas sim a toda prática do assistente social no desempenho de suas diversas funções.

O olhar da entrevistada 02, segundo sua fala, difere da entrevistada anterior, pois revela uma concepção pragmática, que se preocupa e se orienta exclusivamente, pela demanda. Há o reconhecimento da gestão como compromisso, conhecimento, mas, sempre ligado a necessidade advinda da demanda. Não ousamos afirmar que essa noção esta errada, porém, sabemos que diante da precarização e desmonte dos programas e políticas sociais a gestão é uma competência que contribui, especialmente por sua processualidade, para identificarmos situações além do que chega aos serviços de forma imediatista e fragmentada.

A visão “heroica do serviço social que reforça unilateralmente a subjetividade dos sujeitos, a sua vontade política sem confrontá-la com as possibilidades e limites da realidade social” (2000. p.21) denominada por Marilda Iamamoto como messianismo, pode ser superada na medida em que

desenvolve sua competência técnica operativa e tem clareza de sua dimensão política.

A entrevistada 04, entende a gestão, embora específica de outra área do saber, reconhecida pelas leis que regulamentam a profissão, mas que não se esgota como competência. Segundo a entrevistada, quando falamos em gestão não estamos nos referindo somente ao campo das políticas públicas mas parece que ainda não estamos preparados para compreender as demais dimensões da gestão.

Se afirmamos que a gestão é processo e vai além de competência técnica significa que é necessário retomar os conhecimentos que podem dar suporte à amplitude de sua dimensão, inclusive como dimensão política do planejamento, *"[...] de tomadas de decisões, inscritas nas relações de poder, o que caracteriza ou envolve uma função política"* (Baptista, 2000, p.17). Neste sentido pensamos que essa identidade gestionária no serviço social esta em construção.

A formação profissional tem limitado o conhecimento sobre gestão reduzindo-a a um campo disciplinar com pouca disposição para o diálogo. A entrevistada 04, ainda pontua que ao somar conhecimento e se abrir para outros saberes, será possível formar profissionais gestores de suas práticas, em qualquer função e campo que ocupem.

> *Profissional é com competência técnica, teórica, metodológica, com posicionamento, que faça avaliação, que veja impacto dos seus trabalhos, que usa as ferramentas tecnológicas (...). E, eu acho que a gente assim não desconsidera também o marxismo, em nenhum momento a gente desconsidera o projeto ético político (...) Porque o tempo inteiro a gente ta decidindo sobre a questão do acesso aos direitos, do acesso do usuário a qualidade de vida. Então em nenhum momento a gente ta desconsiderando, o fato de você vê a gestão para além, você não desconsidera todas essas matrizes que nós temos, muito pelo contrário, elas se somam, se ampliam (...) nós estamos muito tempo, as vezes perdendo é, vamos dizer, perdendo campos de trabalho, por um posicionamento que não vem somar (...) Então eu acho que a gente pode, tem vários campos de trabalho que a gente pode se apropriar, sabe, esse processo de gestão e construir uma sociedade mais justa, mais igualitária, mais inclusiva, que é o que nós queremos (...) no serviço social como ele está poderia se apropriar dessa gestão, eu acho que ainda falta nas formações (...) você tem profissionais gestores (...) são os que viraram, buscando formações.(Entrevista 04).*

> *O serviço social (...) me coloco parte disso, posso falar disso, é, como é muito crítico, fica sempre no lado assim "precisa de, precisa de,*

> *precisa de" "tem que melhorar isso", sempre tem que melhorar, mas olha, olha o que você tem hoje, né, e o que da pra fazer com esse? Vamos melhorar isso, não vamos ser tão fatalistas assim de falar "ah não sei o que", não. Vamos melhorar, vamos ter o pé no chão (...) vamos ver o avanço histórico, o avanço dentro da política publica (...) sair da zona de conforto, e ter assim um olhar além da aparência, isso que eu falo da possibilidade. Então eu acho que isso é um desafio, desafio tanto para o assistente social, como qualquer lugar. (Entrevista 05).*

Um discurso que está sempre presente em movimentos da categoria é a preocupação com a superação, com o distanciamento ou até mesmo com a negação da teoria marxista, entendida como método que melhor realiza uma leitura crítica social, compreendendo a sociedade como histórica, materialista e dialética, em constante movimento.

Presenciando e acompanhando esses discursos, a entrevistada 04 esclarece que, no seu entendimento, utilizar a gestão, compreendendo sua raiz na administração, mas dialogando com os princípios do Código de Ética profissional do assistente social, não é um perigo para o marxismo dentro da profissão, pelo contrário, é um movimento, justamente, para leitura da realidade de forma crítica vinculada a uma luta pela democracia.

Não reconhecer a gestão como competência técnica operativa por ter sua base em outro campo do saber, inibe o diálogo e afasta espaços que estão sendo conquistados para o trabalho do assistente social, e estratégias de poder para as conquistas profissionais.

Na troca de conhecimentos, seja ele científico ou senso comum, é necessário compreender que não é somente uma linha de conhecimento a correta e que vivemos em uma sociedade diversa onde demandas se formam no conjunto social com vários determinantes. Importante é verbalizar os limites profissionais individuais e coletivos, tornar possível a quebra de resistências, utilizando do diálogo para desenvolver e ampliar o entendimento da profissão. Como menciona a entrevistada 05 é importante romper com uma tendência fatalistica. A questão não é deixar de realizar a crítica que é fundamental, mas, ver as possibilidades mesmo em meio a situações adversas, e fazer ou ficar somente no discurso. A processualidade da atividade gestionária no momento do planejamento considera e pondera exatamente essas situações.

Mais do que a preocupação com a superação do marxismo, essas entrevistadas demonstraram com a profissão, principalmente diante do

momento político brasileiro e da direção política imposta pelo governo, retomando discursos filantrópicos, assistencialistas, que fortalecem o desmonte dos direitos sociais e a extinção de profissionais críticos que defendem a igualdade de acesso.

- **Facilitadores da Processualidade da Atividade Gestionária na Prática Cotidiana**

Quando pensamos em facilitadores, inicialmente a ideia era identificar quais os referenciais teóricos utilizados para realização da gestão, os componentes para além das normativas das políticas públicas que poderiam, justamente, indicar uma aproximação da compreensão da processualidade da atividade gestionária na prática cotidiana.

Não foi intencional, mas, o grupo de entrevistadas possui especializações complementares à graduação, o que se torna um diferencial que reflete o compromisso com o aprimoramento e a formação continuada. Porém, contrário ao que esperávamos, nenhuma das entrevistadas citou referenciais teóricos para realização da prática cotidiana, mas, destacaram o conhecimento como a base para todos os outros citados.

> *Elemento fundamental pra um gestor é conhecimento, tanto conhecimento cientifico do que faz e do que lida (...) preciso saber sobre gestão pra eu gerenciar. Eu não estou sozinha, eu preciso da equipe, eu preciso conduzir a equipe de uma forma harmônica (...). Então são dois componentes, um componente que é o conhecimento que me gerencia enquanto coordenador, que me qualifica enquanto coordenador, e pensa, até mesmo pra propor e ser estratégico nas atitudes e iniciativas que preciso ter como gestor, então o conhecimento mais cientifico, me requer enquanto profissional, e respeito enquanto ser humano (...) eu acho que conhecimento e respeito são duas palavras essenciais pro trabalho que eu direciono (...) vou conversar com alguém da Defensoria Publica sobre uma proposta de trabalho na relação dos direitos da criança e do adolescente (...) pra eu ir falar eu preciso ser criativa, ter conhecimento, pra que eu possa apresentar (...) conhecimento profissional em saber o que esta fazendo, e respeito enquanto pessoas humanas. (Entrevistada 01)*

> *Compromisso, responsabilidade, competência, paciência, apoio institucional, né, porque se não tiver o apoio da instituição você fica (...) fala sozinha e não resolve, né, a gente não tem dificuldade em*

> *relação a isso, né, apoio institucional, interação na equipe de trabalho acho que é importante (...) a gente tem que ir estudando as legislações (...) faz parte da necessidade do trabalho, eu tenho que ta inteirada, conhecer né, os direitos, as legislações, novas inclusive, as atuais, que é pra gente poder conduzir a gestão do serviço, da melhor maneira possível, ou de maneira adequada. (Entrevistada 02)*
>
> *Conhecimento, acho que a gente tem que buscar diariamente (...) a gestão, o serviço ele é muito dinâmico (...) uma construção. (...) a questão da comunicação, é muito importante você se comunicar, estar aberta (...) pra que as coisas sejam construídas no coletivo. (Entrevistada 03)*
>
> *Me vejo hoje como uma pessoa que já acumulou bastante conhecimento, que já transitei em várias áreas, então eu já fui pra psicologia social, já fiz varias disciplinas, já fiz mestrado, já fui pra direito, fiz varias disciplinas no direito (...)sendo esse profissional gestor quem começa transitar por várias ciências (...) Sem nenhum preconceito de transitar, eu só somo, eu só consigo enxergar, eu consigo inclusive acumular muito mais conhecimento, muito mais habilidades, me possibilita pensar em atitudes, inclusive posicionamentos políticos (...) a competência teórica, técnica, política, metodológica, que eu acho que é outra coisa que o serviço social precisa, as formações precisam repensar (...) nós conseguimos fazer formações muito boas teoricamente falando (...) eu sinto que nos processos de trabalho os profissionais estão muito capacitados teoricamente, sabe, eles vão lá tem a tipificação, mas o "como" no cotidiano que as vezes emperra. (Entrevistada 04)*
>
> *Sensibilidade, essa sensibilidade de você entender o que ta por trás, daquela família de repente com critério de transferência de renda, claro que ele é critério, você não muda, mas, o que mais se é possível fazer por aquela família (...) Sensibilidade, foco, adesão de outros conhecimentos, estar de acordo com os recursos do contexto. Atrelar o conhecimento do serviço social com os demais conhecimentos (...) ter conhecimento da área da administração, da psicologia, do serviço social, da antropologia, porque tudo tem um limite, mas quais são as possibilidades dentro desse limite? (...) Contribuição de outras áreas, eu acho que o que contribuiu também um pouco com essa flexibilidade de estar no dia a dia com diversos pensamentos, diversas pessoas, é, você respeitar o outro, de repente você não concorda com aquilo que ele esta falando, você acha que não é o caminho, mas você respeita e chega num ponto comum (...) é um desafio (...) serviço social precisa ter essa sensibilidade, o conhecimento da gestão de pessoas, pra você conhecer aquele técnico, aquele profissional, conhecer, e saber onde encaixa um no outro, o perfil de cada um, isso é muito importante pra fluir o trabalho ali, e a questão do orçamento também, tem que conhecer os números, as possibilidades, o que tem de disponibilidade, quanto de recurso tem, pra até dizer pra equipe "isso é possível", "não é possível", "oh é possível isso". (Entrevistada 05)*

Todas valorizam os diferentes conhecimentos e apresentam como facilitadores: o conhecimento e o respeito; o compromisso, a responsabilidade, a competência, a paciência, e o apoio institucional; a comunicação; o acúmulo a competência teórica, técnica, política, e metodológica para saber

compreender e conversar com a realidade; e, a sensibilidade, o foco, e a adesão de outros conhecimentos de áreas diferentes.

O conhecimento unanimente foi apontado como fundamental, e podemos entendê-lo como paradoxo para categoria profissional, pois no caso da gestão, apesar de entendida como competência, não é ensinada ou fomentada durante a formação.

Observamos que algumas entrevistadas entendem que a formação não dá suporte para realização da gestão na prática cotidiana, mesmo constando sua necessidade conforme as diretrizes curriculares, indicando a necessidade de especializações específicas e em programas de outras áreas do saber. Quando se fala em gestão comenta-se a especialização em administração.

Não estamos diminuindo ou dizendo que especializações não são importantes, apenas que podíamos ter cursos sobre gestão na própria área. Não seria interessante especializar assistentes sociais gestoras nos programas de serviço social? E no que tange aos conhecimentos específicos da administração, não seria interessante desenvolver o diálogo, mas, aquele que de fato congrega e não afasta o diferente? Assistentes sociais não têm superpoderes, o que traz a discussão acerca do messinanismo (IAMAMOTO, 2000) novamente, e de que a construção do conhecimento deve ser processual e acontecer no cotidiano como parte da atividade crítica gestionária.

Conhecer números, indicadores, recursos, sugestões como fizeram algumas entrevistadas, é importante para dimensionar e direcionar a prática. Conhecer outros saberes para justamente saber dialogar com eles, até mesmo entender no que diferem do serviço social e quais pontos/reflexões são comuns, é uma estratégia necessária.

Nas relações dentro e fora das instituições e serviços, Idalberto Chiavenato (2014) diz que o dialogo é fundamental, porque entende as pessoas como seres humanos, como talentos munidos de competências, que ninguém realiza nada sozinho. O dialogo pressupõe uma escuta, o saber se colocar sem necessária pretensão de impor nada, compartilhar informações e conhecimentos, trocar experiências.

Quando a entrevistada 05 se refere à sensibilidade, merece nossa atenção porque a sensibilidade é um espaço para o vínculo assim como o

conhecimento, direciona e fortalece a prática, em seus aspectos subjetivos mas, de sustentação objetiva. O serviço social quando discursa sobre liberdade, democracia, etc, deixa subentendido que além da leitura crítica da conjuntura histórico-social, também tem competência qualificada para que a relação com os sujeitos da sua prática seja de forma humanizada, horizontal e empática.

Sensibilidade para articular o próprio campo sócio ocupacional, onde o apoio institucional, não é algo dado, é algo conquistado a partir de lutas, de resultados e de embates sobre a relevância desses resultados no cotidiano. O entendimento institucional não pode condicionar a prática profissional, mesmo porque o objetivo profissional e o objetivo institucional não precisam convergir, só coexistir. Os entraves institucionais ou a correlação de forças estão sempre postas de diferentes formas e são superadas na medida em que as práticas profissionais demonstrem resultados.

Nos dias atuais, assistentes sociais são técnicos, professores, gestores/coordenadores, (...) e donos de empresas, e como profissionais podem e devem estar em diferentes espaços sócio ocupacionais porque lutamos pelos mesmos princípios, ou pelo menos assumimos o compromisso.

Podemos concluir com essas analises que as profissionais entrevistadas reconhecem a gestão como importante atividade da prática profissional, embora nem todas a vejam como competência e caminho para conquista dos princípios pelos quais lutamos. Outro ponto refere-se à processualidade da atividade gestionária, mesmo observando nas falas, a necessidade de maiores reflexões e discussões sobre este exercício. E ainda, menções à necessidade de se permitir aproximar de outras áreas do saber, entendendo não como um afastamento da matriz marxista, e sim como conhecimentos complementares relativos à vida social e à realidade humana; este aspecto permitiria a ampliação da visão de mundo e das relações sociais, como um caminho necessário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dessa dissertação, procuramos compreender a processualidade da atividade gestionária na prática do serviço social no município de Presidente Prudente – SP. A gestão, no âmbito da prática do assistente social, sempre mobilizou nossa motivação e indagação. Neste momento, não pretendemos apresentar conclusões mas dar destaque à algumas discussões relevantes que resultaram do estudo e indicar tendências a partir do que foi observado durante o desenvolvimento da pesquisa.

Como um processo contínuo, percebemos que a necessidade de dialogar e estudar mais este tema e suas interfaces é inevitável. Ao longo do processo investigativo pudemos destacar alguns aspectos significativos, como por exemplo, a confusão sobre a compreensão da gestão no serviço social, a importância e as possibilidades da processualidade gestionária na prática cotidiana do assistente social.

Campos (2015), em suas considerações conclusivas, chama-nos a mais uma vez refletir sobre o serviço social como profissão dinâmica, histórica e construída socialmente, como antes já afirmava Iamamoto (2000); acolhendo essa interpretação da profissão torna-se possível entendê-la em constante transformação, pois acompanha as transformações contextuais em que se insere. Algo que a autora vai continuar sustentando, é que as ações profissionais possuem uma temporalidade histórica porque sofrem influências das conjunturas que “forjam as visões de mundo que as informam e as relações objetivas em que se materializam” (CAMPOS, 2015.p.323).

Entendemos que a conjuntura que vivemos, onde se materializa a prática do assistente social na atualidade, tem exigido o posicionamento de um profissional estratégico, e organizar essa estratégia é fundamental. Desde o modo de se colocar, de ponderar suas concepções de forma horizontalizada, de se dispor a ouvir o diferente – mesmo não concordando -, e na utilização dos espaços sócio ocupacionais tentar superar o aprisionamento do modo de produção, partindo dele próprio.

A concepção da gestão para o serviço social, ousamos dizer, poderia ser admitida como mediação para as ações, de um exercício crítico e

competente. O desconhecimento dos objetivos de se estudar gestão é complicado considerando que se trata de uma competência profissional. Cabe aos cursos de serviço social a incorporação da processualidade da atividade gestionária na prática cotidiana não como exercício de burocratização das ações - a exemplo do excesso de determinações legais das politicas pública - mas, articulada a outros saberes e demandas sociais de trabalho.

Benevides (2017) afirma que a reflexão crítica sobre a compreensão do compromisso ético profissional e o fortalecimento dos conhecimentos sobre gestão, atualmente, são importantes para compreendermos os caminhos possíveis para a profissão; afirma também que o que dificulta a apropriação da gestão como competência profissional, instrumento de trabalho e atividade intrínseca a prática profissional do assistente social é uma resistência à perspectiva da área da administração que "não condiz com o projeto de sociedade defendido pela profissão" (p. 236). Neste sentido, reforçamos que: entender a atividade administrativa e a concepção da gestão para o serviço social é preciso e importante, posto que ela se desenvolve de modo transversal às articulações conjunturais e estruturais, na correlação de forças que predominam na sociedade.

A gestão, sua processualidade, seu aporte teórico e prático traz possibilidades para prática profissional do assistente social, "Possibilidades essas que devidamente reconhecidas e apropriadas pelo profissional podem contribuir para o planejamento e a organização das atividades profissionais no cotidiano de trabalho" (Benevides, 2017, p.239). Neste sentido, Araújo (2012) afirma que o saber produzido pela gestão nasce de "processos indutivos de práticas gestionárias participativas, horizontais, dialógicas, e democráticas que podem ser desenvolvidas em diferentes tipos de organizações" (p.226). Trata-se de uma decisão estratégica, com uma intencionalidade frente a relações complexas nos diversos espaços sócio ocupacionais.

A processualidade da atividade gestionária acontece como uma desburocratização da prática profissional, pois vai se relacionar ao funcionamento e à dinâmica do trabalho (equipe, sujeitos, fluxo, instrumentais, recursos, possibilidades, limites, etc), mobilizando, se necessário, até mesmo conhecimentos que não são de domínio do serviço social.

Observamos ainda que as profissionais que participaram deste estudo, em sua maioria, vivenciam um movimento de educação continuada com formação diferenciada o que lhes permite identificar a gestão no cotidiano e a relacionarem esta atividade aos princípios profissionais. Os referenciais teóricos de que se valem para realização da gestão são possíveis pela aproximação aos saberes advindos da administração, uma vez que não há referência para autores em serviço social. Admitir a gestão, ao que tudo indica, é uma tendência nova, um caminho irreversível dada conjuntura e o próprio rumo que a profissão quer sustentar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABESS; CEDEPSS. **Diretrizes Gerais para o Curso de Serviço Social (Com base no currículo mínimo aprovado em Assembleia Extraordinária de 8 de novembro de 1996).** Cadernos ABESS, Brasília, DF, n. 7, p. 58-76, 1997.

ABEPSS. **Estatuto da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social** - ABEPSS. São Luís, 5 dez. 2008. Disponível em: <http://www.abepss.org.br/arquivos/textos/arquivo_20160404153036547387 0.pdf>. Acesso em: 2018.

ALVES, André Luis Centofante. **A gestão social na atividade educacional religiosa: o caso da Hallel Escola no Brasil.** 2016. 201 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Franca, 2016.

ANTUNES, Ricardo.**Adeus ao trabalho? : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho** - São Paulo : Cortez, 2016.

ANTUNES, Ricardo.**Classe operária, sindicatos e partido no Brasil: da Revolução de 30 até a Aliança Nacional Libertadora**. São Paulo, Cortez, 1988.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** - 1. ed. - São Paulo : Boitempo, 2018.

ARAUJO, E.T. de. **(In) Consistência da Gestão Social e seus processos de formação: um campo em construção.** 2012. Tese. (Doutorado). – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BAPTISTA, Myrian Veras; BATTINI, Odaria (Org.). **A prática profissional do assistente social:** teoria, ação, construção de conhecimento. São Paulo: Veras, 2009.

BAPTISTA, Myrian Veras; BATTINI, Odaria (Org.). **A prática profissional do assistente social:** para reconhecer e reconstruir o cotidiano. Volume II - São Paulo: Veras, 2016.

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento Social – intencionalidade e instrumentação.**São Paulo, Ed. Veras, 2000.

BARBOSA, Rosangela Nair de Carvalho. **Introdução do estudo da administração e planejamento aplicados ao trabalho do Assistente Social.** Em Pauta Revista da Faculdade de Serviço Social da UERJ, RJ. n°14, p.29-42. jan/jun de 1999.

BARROCO, Maria Lucia Silva. **Ética e serviço social:** fundamentos ontológicos. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

BARROCO, Maria Lucia Silva. **Ética:** fundamentos sócio-históricos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

BARROCO, Maria Lucia Silva; TERRA, Sylvia Helena. **Código de ética do/a assistente social comentado.** São Paulo: Cortez, 2012.

BENEVIDES, Geis de Oliveira. **Gestão e Serviço Social: desafios teóricos-práticos para a formação e trabalho profissional.** 2017. 263 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2017.

BRASIL. **Lei 8.662/93 de regulamentação da profissão. Dispõe sobre a profissão de Assistente Social e dá outras providências.** 10. ed. rev. e atual. Brasília, DF: CFESS, 2012.

_____. Defensoria Pública do Estado de São Paulo. **Lei Complementar Nº 988**, de 09 de Janeiro de 2006. Disponível em:<http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Default.aspx?idPagina=2939>. Acesso em: 09 de setembro de 2019.

_____. **Lei n° 13.019 de 31 de julho de 2014**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em 09 de setembro de 2019.

_____. **Lei n° 13.204 de 14 de dezembro de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm>. Acesso em 09 de setembro de 2019.

CAMPOS, E.C.S. de. **A gestão no exercício profissional do assistente social: um estudo a partir de demandas profissionais emergentes.** 2015. Tese. (Doutorado). – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. **Gestão Social e Trabalho Social: desafios e percursos metodológicos.** São Paulo: Cortez, 2014.

CARVALHO NETO, A. **Relações De Trabalho E Gestão De Pessoas: Entre O Macro E O Micro? Provocações Epistemológicas.** REGE Revista De Gestão, 19(2). 2012.

CASTEL. Robert. **As transformações da Questão Social**. São Paulo 1996. Tradução de Mariangela Belfiore- Wanderley.

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução teoria gera da administração.** – 4. ed. compacta. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo, Cortez, 2010.

Conselho Federal de Assistentes Sociais. **Código de ética profissional do assistente social.** Brasilia: Conselho Federal de Assistentes Sociais, 1993.

FAYOL, Henri. ***"Administration Industrielle et Générale"***. 1916. Tradução – Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1990.

FALEIROS, Vicente de Paula. **Estratégias em serviço social.** 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

FÁVERO, E. T. **O Estudo Social - fundamentos e particularidades de sua construção na Área Judiciária. CFESS**. (Org.). O Estudo Social em Perícias, Laudos e Pareceres Técnicos contribuição ao debate no Judiciário, Penitenciário e na Previdência Social. 1ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FAZENDA, Ivani (org.). **O que é interdisciplinaridade? -** São Paulo: Cortez. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, Atlas 1987.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a historia**. São Paulo: Paz e Terra, 1970.

IAMAMOTO, M. Villela. **Questão social, família e juventude: desafios do trabalho do assistente social na área sócio jurídica.** In: MIONE, A.S; MAURILIO, C.M; e FAZENDA, Ivani C. Arantes. Dicionário em construção: Interdisciplinaridade .São Paulo: Cortez, 2002.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **O Serviço Social na Contemporaneidade: Trabalho e Formação Profissional**. São Paulo: Cortez, 2000.

JUNQUEIRA, L. A. P. **Gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor.** Saúde e Sociedade, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

_____. Luciano A. P. **Descentralização, intersetorialidade e rede na gestão da cidade.** *O&S: Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 11, n. 1, p. 129-139, 2004.

LEFEBVRE, Henri. **A vida cotidiana no mundo moderno**. Trad. Alcides João de Barros. São Paulo: Ática, 1991.

LEIS, Hector Ricardo. (2011). **Especificidades e desafios da interdisciplinaridade nas ciências humanas.** In: PHILIPPI. Arlindo Jr. SILVA, Antonio Neto. Interdisciplinaridade em Ciências, Tecnologia & Inovação. Barueri: Ed. Manole, capítulo 3, p.107-122.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **Serviço social:** identidade e alienação. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MARTINELLI. Maria Lúcia. **Sentido e direcionalidade da ação profissional: projeto ético-político em Serviço Social**. Apresentação realizada no seminário de encerramento do curso de mestrado em serviço social, turma 2002-2003, da escola Superior de Serviço Social da Universidade Nacional de La Plata, Argentina, 2014 (mimeo).

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl.- São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru **Fundamentos da Administração : introdução à teoria geral e aos processos da administração.** - 3. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2015. recurso digital : il.

MÉSZÁROS, István. **Aspects of History and Class Consciousness**. By Routledge & Kegan Paul Ltd, 1971.

MÉSZÁROS, István. **Economia, política e tempo disponível: para além do capital.** Margem Esquerda, São Paulo, Boitempo, n.1, 2003.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital.** São Paulo: Boitempo, 2009.

MENDONCA, Patrícia Maria E.; GONCALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino and JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **Gestão Social: notícias sobre o campo**

de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2012, vol.46, n.5, pp.1391-1408.

MINAYO, Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

RAICHELIS, Raquel et al (orgs.) **A nova morfologia do trabalho no Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 2018.

RODRIGUES. ML. **Serviço Social, Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade – É possível?.** São Paulo, 2018.

RODRIGUES, Maria Lúcia (Org.). **Ações e interlocuções: estudos sobre a prática profissional do assistente social**. São Paulo: Veras, 1999.

RODRIGUES, Maria Lucia. **O Serviço Social e a perspectiva interdisciplinar.** *in* Martinelli, M. L. e outros(org). O *Uno e o múltiplo nas relações entre as áreas do saber*. São Paulo: Cortez/ Educ, 1998.

SANTOS, Cláudia Mônica dos; BACKX, Sheila; GUERRA, Yolanda (Orgs.). **A dimensão técnico-operativa no serviço social:** desafios contemporâneos. 2. ed. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.

SOUZA FILHO, Rodrigo de; GURGEL, Claudio. **Gestão democrática e serviço social: princípios e propostas para intervenção crítica.** – São Paulo: Cortez, 2016. – (Coleção biblioteca básica de serviço social; v.7).

SOUZA, Charles Toniolo de. **A prática do Assistente Social: conheciemtno, instrumentalidade e intervenção profissional.** Emancipação, Ponta Grossa: UEPG, 208.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão de ONGs: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1997.

VERONEZE, Renato Tadeu. **Agnes Heller, cotidiano e individualidade – uma experiência em sala de aula.** Textos & Contextos (Porto Alegre), v. 12, n. 1, p. 162 - 172, jan./jun. 2013.

VIEIRA, Laércio Mendes. **Contribuições das EFS para a macrogestão da dívida pública: proposições para um modelo de auditoria integrada.** Doutrina. Revista do TCU. Janeiro/Março 2005.

WANDERLEY, M. B; JUNQUEIRA, L. A. P; DIAS, S. L.F.G; & MENDONÇA, P. (orgs.) **Gestão social : mobilizações e conexões** - São Paulo : LCTE Editora, 2012. Vários autores. Coleção Enapegs, vol. VI.

WANDERLEY, M. B. **Discussão sobre a gestão social: conceitos e protagonistas.** Revista SERVIÇO SOCIAL, LONDRINA, V. 16, N.1, 22 P. 19-29, JUL./DEZ. 2013.

_____. **Discussão sobre gestão social: conceitos e protagonistas.** SERV. SOC. REV., LONDRINA, V. 16, N.1, P. 19-29, JUL./DEZ. 2013

YAZBEK, M.C. **O significado sócio-histórico da profissão**. In: CFESS/ABESS(Org.). Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais. Brasília: CFESS/Abepss, 2009.

YAZBEK, Maria Carmelita e vários autores **Espaços sócio-ocupacionais e tendências do mercado de trabalho do Serviço Social no contexto da reconfiguração das políticas sociais no Brasil.** Trabalho apresentado no 8º Congresso Conselho Europeu de Pesquisas Sociais na América Latina, organizado pelo Instituto de Ibero América, Universidade de Salamanca, em Salamanca, de 28 de junho a 1º de julho de 2016.

ANEXOS

Anexo A: Itens Norteadores para realização das entrevistas com os profissionais Assistentes Sociais.

Identificação
Nome:
Formação:
Ano de Formação:
Especializações:
Local de trabalho:
Tempo na função de gestão:

1. Como é o seu trabalho cotidiano? Descreva um dia de trabalho.

2. Como você denomina o trabalho que realiza?

3. Você consegue identificar a gestão no trabalho cotidiano que realiza?

4. O que é importante para realização do seu trabalho?

5. Como você entende a gestão no Serviço Social?