



# 16º Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais

Tema: “40 anos da “Virada” do Serviço Social”

Brasília (DF, Brasil), 30 de outubro a 3 de novembro de 2019

---

Eixo: Serviço Social, Fundamentos, Formação e Trabalho Profissional.

Sub-eixo: Ênfase em Trabalho profissional.

## GESTÃO E SERVIÇO SOCIAL: REFLEXÕES INICIAIS SOBRE A APREENSÃO DAS DIMENSÕES DA GESTÃO NO COTIDIANO DO TRABALHO DO ASSISTENTE SOCIAL

Geis de Oliveira Benevides<sup>1</sup>  
Maria José de Oliveira Lima<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho é fruto da pesquisa em andamento pelo programa de Pós-Graduação da UNESP-Franca. Tem como temática central o estudo sobre trabalho profissional e gestão no Serviço Social. Objetiva contribuir para compreensão e apreensão da gestão como atividade inerente ao trabalho do assistente social nos diversos espaços sócio-ocupacionais. Entende-se que o estudo da gestão ainda encontra entraves no âmbito do Serviço Social, contudo, a atividade administrativa é apreendida no contexto do e no trabalho do assistente social, isto é, apresenta-se como instrumento, competência e atribuição do seu trabalho, bem como processo administrativo presente na dinâmica das organizações, sendo necessário o estudo e compreensão das dimensões da gestão no cotidiano do trabalho profissional.

**Palavras-chave:** gestão; trabalho profissional; cotidiano; assistente social; Serviço Social.

**Abstract:** This work is the result of research in progress by the Graduate Program of UNESP-Franca. Its main theme is the study of professional work and management in Social Work. It aims to contribute to the understanding and apprehension of management as an activity inherent to the work of the social worker in the various socio-occupational spaces. For it is understood that the study of management still finds obstacles in the scope of Social Work, however, the administrative activity is apprehended in the context of and in the work of the social worker, this is presented as instrument, competence and attribution of their work, as well as, administrative process present in the dynamics of organizations. Being, it is necessary the study and understanding of the dimensions of management in the daily routine of professional work.

**Keywords:** management; professional work; daily; social worker; Social service.

Este trabalho é fruto da pesquisa em andamento pelo programa de Pós-Graduação da UNESP-Franca. Tem como temática central “Gestão Serviço Social”, pois se fundamenta no estudo sobre trabalho profissional e gestão no Serviço Social, especialmente sobre as dimensões da gestão e o trabalho do assistente social.

É importante ressaltar que este trabalho parte das considerações finais da pesquisa de mestrado, portanto, do entendimento de que a compreensão sobre gestão no Serviço Social é apreendida de forma fragmentada, muitas vezes de forma específica ou, ainda,

---

<sup>1</sup> Estudante de Pós-Graduação. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UNESP. E-mail: <geisb.oliveira@gmail.com>.

<sup>2</sup> Professora com Formação em Serviço Social. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UNESP.

podendo prevalecer um entendimento distorcido e não coerente sobre as finalidades e possibilidade da atividade administrativa para e no trabalho profissional. E, a apropriação de perspectivas equivocadas, sem fundamentação teórico-metodológico, ético-política e técnico-operativa do Serviço Social, é determinante para o não entendimento e não apreensão da gestão no cotidiano de trabalho do assistente social, desconsiderando até mesmo a gestão em sua perspectiva democrática cuja finalidade da atividade administrativa tem como horizonte os valores e princípios ratificados no Projeto Ético-Político da Profissão.

No decorrer dos estudos sobre gestão e trabalho do assistente social concluiu-se que a gestão é uma atividade inerente ao processo de trabalho, portanto intrínseco ao trabalho do assistente social. Com base nessa perspectiva pode-se afirmar que, no âmbito do Serviço Social, a gestão é apreendida em duas dimensões: a *dimensão da gestão do trabalho profissional* e *dimensão da gestão no trabalho profissional*.

A *dimensão da gestão do trabalho profissional* consiste na dimensão na qual se apreende a gestão é uma atividade inerente ao trabalho do assistente social, atribuição e competência profissional e instrumento de trabalho. Partindo da compreensão de que gestão é uma atividade exclusivamente humana, presente no processo de trabalho, assim, apreendida e em todas as formas de organização e nos diferentes períodos da história do homem, consolidando-se como atividade racional organizada e desenvolvida para atender finalidades determinadas, presente nos processos de trabalho, portanto, uma atividade intrínseca ao trabalho do assistente social. E, ainda, constitui-se como uma competência e atribuição profissional prevista na Lei de Regulamentação da Profissão (Lei n. 8.662/1993), no Código de Ética do Assistente Social, reconhecida como matéria da formação profissional nas Diretrizes Curriculares da Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social (ABEPSS) (1996) – desta forma, área de conhecimento e domínio do assistente, em decorrência de apresentar-se como exigência e requisição profissional. Também apresenta-se como instrumento de trabalho, pois, no cotidiano do exercício profissional, o assistente social estabelece um processo de gestão do trabalho profissional na medida em que desenvolve ações que articulam meios e fins, isto é, utiliza de recursos e meios para atender determinadas finalidades (alcançar objetivos) no espaço de atuação profissional, utilizando-a como instrumento de planejamento e organização do trabalho e do espaço sócio institucional (BRASIL, 1993; CFESS, 1993; ABESS; CEDEPSS, 1997), para dar respostas às demandas e requisições profissionais.

A *dimensão da gestão no trabalho profissional* consiste na dimensão que também compreende a gestão como atividade inerente ao trabalho profissional, por ser uma atividade exclusivamente humana presente no processo de trabalho, presente em todas as formas de organização e nos diferentes períodos da história do homem, consolidando-se

como atividade racional organizada e desenvolvida para atender finalidades determinadas, presente nos processos de trabalho – portanto, uma atividade intrínseca ao trabalho do assistente social. É também uma atividade própria da dinâmica das organizações, seja ela simples ou complexa, e se manifesta como processo determinante para estruturação dos processos de trabalho da organização, e ainda se apresenta como atividade racional determinante na articulação entre meios e fins institucionais. Consolida-se como uma atividade necessária para assegurar a condução e realização dos objetivos da instituição empregadora do assistente social.

Apresenta-se como processo externo ao trabalho do assistente social, entretanto, inerente ao trabalho do assistente social, pois o profissional participa do processo de trabalho da organização empregadora, seja ela de natureza pública, privada ou filantrópica. A dimensão da gestão no trabalho consiste em processos de gestão que abarca a instituição como um todo, e do qual o assistente social também participa. E cabe pontuar que a natureza da instituição será determinante para definição da perspectiva de gestão que conduzirá os processos de gestão típicos da instituição contratante. Portanto, *a dimensão da gestão no trabalho profissional* manifesta-se como elementos de processos de gestão macro institucionais e que rebatem no trabalho profissional, direto ou indiretamente.

Nessa perspectiva, entende-se que, quando o assistente social não compreende e não se apropria da gestão, enquanto atividade inerente ao trabalho profissional, conseqüentemente não apreende a atividade administrativa na dimensão da gestão do trabalho (gestão do próprio trabalho) como, também, não apreende a dimensão da gestão no trabalho profissional (processos macros de gestão institucional). Entretanto, as duas dimensões se manifestam no cotidiano, mas por não reconhecer e nem se apropriar da atividade administrativa de forma proposita, o assistente social não apreende no exercício profissional os elementos dos processos de gestão *do* e *no* trabalho profissional, que são processos iminentes da atividade administrativa e inerente ao trabalho do assistente social.

O assistente social não apreende sua participação nos processos de gestão *do* e *no* trabalho profissional, não reconhece que participa dos processos de gestão institucional e que estabelece processos de gestão do seu trabalho, considerando sua relativa autonomia. Ou, ainda, há situações que o profissional apreende somente os elementos dos processos de gestão *no* trabalho, ou seja, apreendem os processos de gestão da instituição, mas não se percebe pertencente a esse processo, compreendendo-a como um processo alheio a seu trabalho, sendo, portanto, uma competência hierarquizada de reponsabilidade dos gerentes e gestores institucionais.

Compreende-se que, muito embora possa haver o entendimento sobre a gestão atividade inerente ao trabalho do assistente social, grande parte dos profissionais não

entende a gestão como um processo intrínseco ao seu trabalho, concebem a gestão enquanto função ou competência que está relacionado aos processos institucionais, e não como atividade que também está intimamente relacionada ao seu trabalho, seja ela na dimensão do processo de trabalho institucional ou na dimensão do trabalho profissional. Este entendimento parte da seguinte consideração: de uma forma geral observa-se que os profissionais que apreendem a gestão no cotidiano de trabalho, mesmo que de forma generalista, compreendem essa atividade somente no âmbito técnico, prevalecendo a percepção da gestão como um conjunto de técnicas burocráticas da instituição, isto é, relacionada à burocracia institucional que rebete negativamente no seu trabalho e no todo organizacional. Não compreendem a amplitude da gestão enquanto atividade exclusivamente humana, portanto inerente a qualquer forma de trabalho e profissão, não se resumindo somente no conjunto de técnicas burocráticas e gerenciais próprias da dinâmica institucional.

É preciso compreensão sobre as perspectivas de gestão, isto é, se sua finalidade é democrática e comprometida com a classe trabalhadora, ou sua intenção finalística tem como horizonte os objetivos da sociedade capitalista. No âmbito do trabalho profissional é preciso distinguir as dimensões da gestão presentes no trabalho profissional e do trabalho profissional, de modo que essa distinção possa contribuir para compreensão e apreensão dos processos de gestão no cotidiano do trabalho do assistente social.

### **Gestão e trabalho profissional do assistente social**

Embora as transformações operacionalizadas no âmbito do Estado e no conjunto da vida social apresentem desafios ao assistente social, tanto no que se refere às demandas e requisições sociais como, também, na condição de trabalhador assalariado que tem suas condições e relações de trabalho agravados pelo processo de precarização, flexibilização e terceirização do trabalho. Os desafios e complexidade (im)postos ao assistente social, tanto no setor estatal como nos demais campos de atuação, requisitam um profissional cuja atuação vá além da execução terminal e burocrática dos serviços sociais, mas que atue, também, na formulação, no planejamento, na direção, no controle e monitoramento e na avaliação das políticas, dos programas e dos serviços sociais.

Conforme Lewgoy (2010, p. 198), a atual conjuntura exige um profissional que:

[...] saiba planejar, avaliar, implantar e executar os serviços incutidos nas políticas sociais. Que também se evidencie na esfera dos planos, programas e projetos sociais e na prestação de serviços no âmbito de benefícios e serviços sociais, nas habilidades de elaborar, implementar, organizar, administrar, pesquisar, encaminhar, coordenar e assessorar.

As novas requisições profissionais decorrem do conjunto de transformações macro societárias que exigem dos assistentes sociais novas formas de realizarem o trabalho

profissional. As relações estabelecidas entre as mudanças contextuais verificadas no modo de organização da produção e reprodução da vida social, nos meios de inserção do profissional no mercado de trabalho e as diversas situações que emergem desse conjunto de relações, demandam um profissional propositivo e articulado com as novas formas de organização e gestão propositivas para o trabalho profissional no espaço sócio-ocupacional.

Sarmiento (1999, p. 100) aponta que para enfrentar as complexidades verificadas no atual contexto histórico:

É necessário ser um profissional qualificado na execução, gestão e formulação de políticas sociais públicas, com uma postura crítica e ao mesmo tempo, criativa e propositiva, ou seja, um profissional que possa responder com ações qualificadas que detectem tendências e possibilidades impulsionadoras de novas ações, projetos e funções, rompendo com atividades rotineiras e burocráticas.

Torna-se indispensável que a prática profissional se fundamente em um planejamento organizado, alicerçado no conhecimento efetivo sobre as políticas públicas sociais e no conhecimento teórico-prático do Serviço Social.

Para Iamamoto (2015, p. 49, grifos da autora), o tempo presente exige

Um profissional qualificado, que reforce e amplie a sua competência crítica; não só executivo, mas que pense, analisa, pesquisa e decifre a realidade. Alimentado por uma atitude investigativa, o exercício profissional cotidiano tem ampliadas as possibilidades de vislumbrar novas alternativas de trabalho nesse momento de profundas alterações na vida em sociedade. O novo perfil que se busca é de um profissional afinado com a análise dos processos sociais, tanto em suas dimensões macroscópicas quanto em suas manifestações quotidianas. Um profissional criativo e interventivo capaz de entender o “tempo presente, os homens presentes, a vida presente” e nela atuar, contribuindo, também, para moldar os rumos da sua história.

Para propor novas estratégias de realização do trabalho profissional é preciso ter uma leitura crítica do movimento da realidade e apreender que é desse movimento contraditório e complexo que se extraem novas possibilidades teóricas e práticas, as quais podem contribuir para o trabalho do assistente social. Para tanto, é imprescindível competência teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa para avaliar as novas possibilidades e perspectivas de intervenção profissional no âmbito institucional.

Nessa direção, afirma-se que:

[...] um perfil profissional propositivo requer um profissional de novo tipo, comprometido com a atualização permanente, capaz de sintonizar-se com o ritmo das mudanças que presidem o cenário contemporâneo em que “tudo é solido, desmancha no ar”. Profissional que também seja um pesquisador, que invista em sua formação intelectual e cultural e no acompanhamento histórico-conjuntural dos processos sociais para extrair potenciais propostas de trabalho – ali presentes como possibilidades – transformando-as em alternativas profissionais (IAMAMOTO, 2015, p. 145).

A afirmação de um profissional propositivo requer uma nova apreensão sobre a natureza do trabalho profissional, que não recuse as tarefas socialmente atribuídas ao

assistente, “[...] mas lhes atribui um tratamento teórico-metodológico e ético-político diferenciado [...]” (IAMAMOTO, 2015a, p. 180), e que busque novas possibilidades de realizar o trabalho profissional.

Nesse campo de possibilidades também se encontra o reconhecimento e a apropriação da gestão e seu aporte teórico e prático no trabalho profissional. Para tanto, é necessário entendimento sobre as novas dinâmicas de trabalho e das possibilidades propositivas emergentes da gestão. Possibilidades que, devidamente apropriadas pelo profissional, podem auxiliar no planejamento e na organização das atividades profissionais no cotidiano de trabalho, de forma a contribuir, assim, para uma visão mais ampla dos processos de trabalho institucionais e, até mesmo, dos pontos dificultadores existentes nos espaços sócio-ocupacionais.

O reconhecimento da gestão no trabalho do assistente social contribui para a superação de práticas conservadoras, minimalistas e meramente executivas, uma vez que demanda um profissional competente e fundamentado teórico-metodológico, ético-político e técnico-operativo. Contudo, a gestão no âmbito do trabalho profissional precisa ser reconhecida e apropriada pelo assistente social, pois, a função gerencial e as demais atividades inerentes aos processos de gestão das políticas sociais destacam-se como tendência nos espaços sócio-ocupacionais. Mas, é preciso que a gestão, enquanto atividade administrativa depurada das dimensões de dominação capitalistas seja percebida com clareza pelos assistentes sociais.

A gestão é um processo inerente à realização do trabalho profissional e que, conscientemente apropriado e desenvolvido, pode contribuir para a construção de intervenções fundamentadas nas questões teórico-práticas do Serviço Social. A compreensão da gestão no trabalho do assistente social contribui para a realização do trabalho sem se abstrair dos princípios e diretrizes que norteiam a profissão, pois, a gestão, analisada a partir de seu conceito geral, apresenta elementos administrativos, os quais podem contribuir para a efetivação, o acesso e a ampliação dos direitos da classe trabalhadora.

Conforme Paiva (1999, p. 90), o tema gestão e todo o seu aporte teórico-metodológico é revestido de detalhadas recomendações técnicas, pois, os processos de gestão atualmente desenvolvidos nas organizações sociais, espaços sócio-ocupacionais do assistente social, advêm da área da administração, ou seja, são fundamentados no desenvolvimento da atividade administrativa vinculada a uma perspectiva funcional, não comprometida com uma ordem administrativa democrática e emancipadora.

Entretanto, ressalta que:

A conceituação de noções como eficiência, eficácia e efetividade; o detalhamento das diferentes funções gerenciais, planejamento, organização, direção e controle; a caracterização dos diferentes níveis organizacionais – estratégicos, tático, operacional – encontram na bibliografia pertinente uma série de orientações, análise e exercícios que podem ser úteis e facilitadores da organização do projeto de intervenção do assistente social, que desempenha a função de gestor na área social, dependendo do uso que se faça deles.

Ressalta-se a importância de compreender que a administração, analisada partir do “[...] conceito de administração em geral [...]” (PARO, 2012, p. 24), consolida-se como processo intrínseco a qualquer atividade, a qual envolva recursos e que visa atingir algum objetivo. Portanto, compreende-se que administração ou gestão consiste em uma atividade inseparável de qualquer situação na qual envolva pessoas, recursos e a intenção de desenvolver e realizar objetivos previamente planejados. De forma que o processo de tomar decisões sobre os objetivos definidos e a utilização de recursos é entendido por administração ou gestão, também, no âmbito do trabalho profissional. Assim, a administração ou a gestão constitui-se de todo o processo que tem a “[...] finalidade de utilizar racionalmente os recursos disponíveis para alcançar fins determinados [...]” (PARO, 2012, p. 24).

Essa perspectiva de análise e compreensão da gestão deve perpassar pela fundamentação teórico-metodológica, ético-política e técnico-operativa do Serviço Social, portanto, conceituada no processo de formação profissional. De maneira a contribuir para desmistificar a resistência e o não reconhecimento da gestão como processo inerente ao trabalho profissional, competência e instrumental de trabalho. Entende-se que o conceito apresentado por Paro (2012) funda-se na compreensão da gestão como atividade teleológica, ou seja, como uma atividade realizada somente pelo homem, portanto, pode e deve ser compreendido como processo inerente aos processos de trabalho desenvolvidos pelo homem em diferentes contextos históricos.

A atividade administrativa é uma atividade exclusivamente humana, pois somente o homem é capaz de definir espontaneamente os objetivos a serem alcançados, bem como de estabelecer os meios necessários para a realização desses objetivos. Meios esses que são intencionalmente criados para atenderem de forma adequada ao processo de realização entre os meios e os fins determinados, ou seja, são instituídos meios racionais para viabilizarem a operacionalização da atividade planejada adequadamente para atenderem a um fim específico.

Paro, no estudo crítico da administração escolar, afirma que:

Porque se propõe objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios que dispõe para realizá-los. A atividade administrativa é, então, não apenas exclusiva, mas também necessária à vida do homem. O animal, como ser indiferenciado da

natureza<sup>3</sup>, não realiza trabalho humano, já que não busca objetivos livremente, colocando-se, portanto, o problema da utilização racional de seus recursos, já que suas ações são previamente determinadas pela natureza, de modo necessário e imutável para cada espécie. O homem também faz parte da natureza, mas consegue diferenciar-se dela por sua ação livre (PARO, 2012, p. 25-26).

A atividade administrativa constitui-se como uma atividade inerente ao processo de trabalho, pois é uma prática exclusivamente humana e determinante para as condições de vida do homem. Visa à adequação racional dos recursos disponíveis aos fins objetivados. É, então, necessária para a realização dos objetivos livremente estabelecidos, cujos fins são a produção de valores de usos, por meio do uso de recursos devidamente planejados para se alcançar o objetivo inicial, consiste, portanto, na adequação dos meios aos fins.

Reconhecer a gestão como atividade teleológica implica em apreendê-la como atividade inerente ao trabalho, que pode ser compreendida como instrumento utilizado na organização das práticas no cotidiano do trabalho dos homens, como também compreendê-la como atividade presente no processo de trabalho que contribui para a articulação racional entre recursos disponíveis e objetivos determinados, isto é, entre meios e finalidades para o alcance e cumprimento das necessidades humanas, dessa forma, presente nos diferentes estágios de organização social da humanidade. Portanto, a gestão constitui-se como instrumento do trabalho do assistente social e se faz presente como atividade presente no trabalho profissional por ser uma atividade típica das organizações sociais, utilizada para atendimento dos fins institucionais, assim, presente no cotidiano do trabalho profissional por meio da dinâmica institucional.

A partir da compreensão da gestão como atividade inerente ao trabalho é preciso apreender a gestão e o trabalho profissional no âmbito das organizações, pois há uma diferença orgânica nas dimensões da *gestão do trabalho do assistente social* e *gestão no trabalho profissional* no cotidiano das organizações. Isto porque, a gestão do trabalho refere-se ao reconhecimento da gestão como instrumento de organização do trabalho profissional e a gestão no trabalho do assistente social se refere à compreensão dos processos de gestão organizacional que emergem da dinâmica administrativa da instituição empregadora. Logo, é indispensável que o assistente social apreenda os processos de gestão do trabalho e consiga distingui-los no cotidiano do trabalho profissional, identificando-a como atividade exclusivamente humana própria do trabalho do assistente social, mas, também, se faz presente como processo administrativo das organizações.

É necessário conhecer a organização e organização burocrática que tem como perspectiva de gestão a consolidação de processos administrativos burocráticos. Pois, compreender as organizações, de forma geral, implica em entendê-las como instancias que

---

<sup>3</sup> Com o termo natureza “entendemos tudo aquilo que existe independentemente da ação do homem” (SAVIANI, 1980, p. 39).



influenciam os indivíduos, as classes sociais, as comunidades e a sociedade de forma geral. Isto porque, as organizações existem para realizar tarefas que os indivíduos não podem desempenhar sozinhos. Desse modo, entende-se que “o principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio de ação coordenada de grupos de pessoas” (Maximiano, 1997, p. 18), em um âmbito coletivo e propositivo para a realização de metas específicas e previamente estabelecidas.

O autor ainda ressalta que:

[...] uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos (MAXIMIANO, 1997).

Nas organizações, cada indivíduo tem um papel específico na divisão do trabalho, que sempre se converge para a realização dos objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, a predominância do trabalho especializado nas organizações possibilita a superação das limitações individuais através das habilidades coletivas. O trabalho coletivo nas organizações é primordial para o funcionamento das estruturas organizacionais, pois se concretiza através do planejamento das ações, delegação de funções e atribuições de responsabilidades aos indivíduos envolvidos no processo.

Conforme Lima, a organização:

Se configura como um poderoso instrumento de mobilização social, por meio da coordenação de um grande número de ações humanas previamente estabelecidas. Associa pessoas e recursos, ao reunir gerentes, operários, especialistas, maquinário e matéria-prima. E concomitantemente se encontra em constante processo de avaliação para alcançar os objetivos propostos (LIMA, 2002, p. 28).

Esse processo permite as organizações satisfazerem as necessidades e expectativas da sociedade e, ainda, produz a maioria das forças modeladoras e orientadoras de hábitos e padrões comportamentais na sociedade vigente. Proporcionando aos que ocupam posições de responsabilidade os meios para exercerem a autoridade e, conseqüentemente, influenciar todos os envolvidos no processo organizacional.

As organizações atendem interesses de indivíduos ou grupos sociais, e esses interesses indicam a direção que a organização irá tomar, ou seja, pode estabelecer como finalidade interesses coletivos ou particulares. A burocracia se constitui como fenômeno determinante para a organização racional da sociedade capitalista, estabelece-se como determinação fundamental para o surgimento e o desenvolvimento das organizações modernas, portanto, também, manifesta-se na fundamentação da teoria administrativa. É compreendida como estratégia de administração que visa diretamente o aumento da produtividade, por meio da eficiência organizacional.

Para tanto, é preciso compreender a burocracia como um fenômeno complexo e abrangente, pois se apresenta em diferentes dimensões (organização social, administração e dominação, poder, grupo e classe social), conseqüentemente, manifesta-se em todas as dimensões da vida social. Conhecida sua estrutura racional-legal, pauta-se na impessoalidade, hierarquia e formalização para organizar e controlar de forma eficiente o trabalho humano coletivo, no âmbito organizacional e regular por meio de regras, normas e leis (legalismo) as diversas relações que compõem as esferas da vida social.

Conforme Teixeira e Frederico (2010, p. 204, grifos do autor),

A submissão de todos à burocracia explica-se pela superioridade desta forma de organização – que se baseia em critérios técnicos e científicos – em relação às demais. As formas antigas são superadas pela racionalização/burocratização que aplica o conhecimento científico e a técnica no processo de trabalho. A eficácia e a impessoalidade da dominação se sobrepõem aos paralisantes impasses das organizações democráticas e, assim espraia-se por toda a sociedade, impondo sua lógica formal, suas razões “neutras” apoiadas em argumentos científicos e técnicos, aos partidos, associações voluntárias, sindicatos etc. Todos se veem na obrigação de racionalizar burocraticamente de *modus operandi*. E não há saída, pois as manifestações de resistência contra a burocracia, ao exigir desta “transparência” e critérios precisos, acabam por enquadrar-se em sua própria lógica, servindo apenas para aperfeiçoar essa forma inevitável e insuperável de dominação.

A racionalização, enquanto objetivo do homem moderno expandiu-se para todos os setores da vida humana, pois o processo de burocratização implica em organizações sociais cuja estruturação e legitimidade fundamenta-se em um sistema racional, estabelecido por normas, leis e regimentos que impõem sua lógica formal.

Embora se consolide como prática e forma de organização antiga, os estudos mais relevantes sobre a burocracia são relativamente novos. As teorias e perspectivas sobre a burocracia contemporânea têm como base a obra *Economia e Sociedade*<sup>4</sup> de Max Weber (1864-1920), sociólogo e economista alemão que, no início do século XX, estudou sistematicamente as organizações burocráticas e suas determinações nas relações sociais das sociedades ocidentais. Segundo Weber (1999a, 1999b apud SOUZA FILHO, 2016, p. 48), existem “[...] três tipos de dominações legítimas que, por decorrência de sua natureza, implicam em três diferentes ordens administrativas. A dominação carismática, a dominação tradicional e a dominação legal [...]” ou racional-legal.

Para Weber, a dominação racional-legal substitui as formas tradicionais e carismáticas nas sociedades modernas ocidentais, pois alicerçam-se em normas sociais e técnicas racionais, isto é, são racionalmente e legalmente instituídas por processos formais,

---

<sup>4</sup> WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, v. I, 2000.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, v. II, 1999b.

os quais são reconhecidos socialmente. Nas palavras de Maximiano (1997, p. 37), a dominação racional-legal conjectura a legitimação da autoridade legal, a qual:

Pressupõe o exercício continuado e sujeito a leis, de funções ou atividades dentro de um âmbito de deveres e serviços objetivamente delimitados. As funções ou atividades compreendem a atribuição dos poderes necessários a sua realização e a definição estrita dos meios de coerção eventualmente administráveis, bem como as hipóteses, previamente definidas, em que esses meios podem ser aplicados. Uma autoridade estabelecida desta forma chama-se autoridade ou magistratura, segundo Weber.

A dominação racional caracteriza-se por ser legítima e legal, fato esse, que implica em obediência voluntária de indivíduos e grupos sociais. Os subordinados ou dominados aceitam as ordens superiores porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais derivam o comando, enquanto autoridade socialmente reconhecida.

A burocracia manifesta-se com a emergência do capitalismo e tem vinculação orgânica com a classe dominante. Estrutura-se sobre fundamentos racionais-legais, métodos técnico-científicos, dimensão instrumental cuja finalidade funda-se na relação funcional realizada entre meios e fins organizacionais e legitima uma forma de autoridade vinculada à dominação de classe, própria do capitalismo. Desse modo, a burocracia expressa-se como uma forma de administração capitalista que se baseia na dominação racional instrumental estruturada formalmente, viabiliza o controle do trabalho coletivo e a produção e apropriação privada da riqueza socialmente produzida, o que possibilita a dominação e, conseqüentemente, a manutenção da ordem social vigente.

A administração e organização burocrática influenciam na compreensão de gestão no âmbito organizacional na medida em que se consolida como atividade racional típica das organizações capitalistas, portanto é determinante para o entendimento sobre gestão do no trabalho do assistente social, visto que são processos que se realizam no cotidiano das instituições.

Souza Filho (2013, p. 13) afirma que o conceito abstrato da administração, a partir de sua depuração de suas dimensões capitalistas, “[...] permite desvelar a conexão existente entre os fins e os meios da administração e o papel da razão como elemento de mediação dessa conexão [...]”. Ainda, segundo o autor, esse veio analítico revela que a administração, em seu conceito geral, se refere à organização de recursos (meios) para atingir determinada finalidade e, nesse processo, a finalidade é que determinará os recursos a serem utilizados, bem como a racionalidade envolvida na ação desenvolvida. Pontua, também, que a relação dialética estabelecida entre meio-racionalidade-fim apresenta as diferentes articulações, as quais podem ocorrer na atividade administrativa: fim-meio, racionalidade-fim e racionalidade-meio.

A compreensão sobre as diferentes articulações que podem ocorrer na atividade administrativa é elemento preponderante para a compreensão da administração numa perspectiva democrática pois, para estabelecer “[...] uma perspectiva/finalidade democrática e emancipatória não podemos utilizar meios e racionalidade instrumentais [...]” (SOUZA FILHO, 2013, p. 13), característicos da administração propriamente capitalista. Isto é, a atividade administrativa desenvolvida numa perspectiva democrática e emancipatória não pode fundamentar-se nos meios e em racionalidades instrumentais que visam a dominação de uma classe sobre a outra. Portanto, aí reside a necessidade de depurar as dimensões da atividade administrativa para que seja possível imprimir na atividade administrativa uma perspectiva democrática, evitando a incorporação de “[...] uma racionalidade instrumental e ou a utilização de recursos/meios comprometidos com as relações de dominação [...]” (SOUZA FILHO, 2013, p. 13), para que, dessa forma, a atividade administrativa estruture uma dimensão finalística que atenda aos interesses coletivos da classe trabalhadora.

Ao considerar-se a dimensão finalística ou ético-política da gestão, Souza Filho e Gurgel (2016, p. 33) pontuam que

Nesse sentido, podemos dizer que existem, do ponto de vista da gestão, possibilidades diferentes de orientação finalística. Em termos gerais, podemos ter gestões orientadas para a manutenção da dinâmica de exploração e dominação, ou, pelo menos, mais próxima dessa concepção; ou, então, voltada para a liberdade (suspensão dos mecanismos de exploração e dominação), ou, pelo menos, mais próxima dessa concepção. Portanto, a finalidade que orienta a gestão encontra-se num leque de possibilidades que varia entre orientações radicalmente destinadas à manutenção da ordem de exploração/ dominação e aquelas radicalmente posicionadas em defesa de um mundo de liberdade para todos”.

A atividade administrativa é compreendida como atividade racional a qual viabiliza a organização e a realização do trabalho, assim, configura-se como uma atividade eminentemente humana que permite planejar e conduzir o processo de trabalho e, ao mesmo tempo, se apresenta como instrumento de trabalho do homem. Portanto, é preciso apreender sua finalidade democrática e emancipadora, “[...] buscando sempre aproximar estas finalidades a um processo que amplie e universalize as condições de vida das classes subalternas atingidas pelas ações da organização [...]” (SOUZA FILHO; GURGEL, 2016, p. 74), em que é desenvolvida e operacionalizada para fins de alcançar objetivos determinados.

Nesse sentido, é imprescindível a compreensão ampla sobre as dimensões da gestão presentes no trabalho do assistente social, isto é, como atividade inerente ao trabalho do assistente social, competência e atribuição profissional e instrumento de trabalho que pode ser desenvolvido nos diversos espaços sócio-ocupacionais e, também, como atividade própria do processo administrativo das instituições empregadoras. Pois, compreende-se que a gestão traz contributos importantes para a realização do trabalho profissional, uma vez que, também, contribui para decifrar a realidade e como ocorre a

organização do processo de trabalho do qual o assistente social participa, de forma a contribuir para elucidação das exigências e requisições profissionais no ambiente sócio-institucional.

### Referências

ABESS; CEDEPSS. Diretrizes Gerais para o Curso de Serviço Social (Com base no currículo mínimo aprovado em Assembleia Extraordinária de 8 de novembro de 1996).

**Cadernos ABESS**, Brasília, DF, n. 7, p. 58-76, 1997.

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.

CFESS. **Código de Ética profissional dos(as) assistentes sociais**. Brasília, DF, 1993.

\_\_\_\_\_. **Atribuições privativas do/a assistente social em questão**. ampl. Brasília, DF, 2012.

IAMAMOTO, M.V. **O Serviço Social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional**. 26. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

LEWGOY, A. M. B. **Supervisão de estágio em Serviço Social: desafios para a formação e o exercício profissional**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

PAIVA, B. A. Reflexões sobre pesquisa e processos de formulação e gestão. In: **CAPACITAÇÃO em Serviço Social e política social: o trabalho do assistente social e as políticas sociais**. mod. 4. Brasília: CFESS : ABEPSS : CEAD : Ed. UNB, 1999.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2012.

SARMENTO, H. B. de M. Serviço Social, das tradicionais formas de regulação sociopolítica ao redimensionamento de suas funções sociais. In: **CAPACITAÇÃO em Serviço Social e política social: o trabalho do assistente social e as políticas sociais**. mod. 4. Brasília: CFESS : ABEPSS : CEAD : Ed. UNB, 1999.

SOUZA FILHO, R. **Gestão pública e democracia: a burocracia em questão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

\_\_\_\_\_; GURGEL, C. **Gestão democrática e Serviço Social: princípios e propostas para a intervenção crítica**. São Paulo: Cortez, 2016.

TEIXEIRA, F.; FREDERICO, C. **Marx, Weber e o marxismo weberiano**. São Paulo: Cortez, 2010.