

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

RAQUEL MAZZOLA DE ANDRADE FANAN

**GESTÃO DE PESSOAS: possibilidade de novo
nicho de trabalho para o Serviço Social**

**FRANCA
2013**

RAQUEL MAZZOLA DE ANDRADE FANAN

**GESTÃO DE PESSOAS: possibilidade de novo
nicho de trabalho para o Serviço Social**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Serviço Social. Área de concentração: Serviço Social: Trabalho e sociedade.

Orientadora: Prof. Dra. Rosalinda Chedian Pimentel

FRANCA

2013

Fanan, Raquel Mazzola de Andrade
Gestão de pessoas: possibilidade de novo nicho de trabalho
para o serviço social /
Raquel Mazzola de Andrade Fanan. –Franca : [s.n.], 2013
73 f.

Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Universidade
Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
Orientador: Rosalinda Chedian Pimentel

1. Serviço social. 2. Assistentes sociais. 3. Mercado de trabalho.
4. Gestão de pessoas. Título.

CDD – 361.0023

RAQUEL MAZZOLA DE ANDRADE FANAN

**GESTÃO DE PESSOAS: possibilidade de novo
nicho de trabalho para o Serviço Social**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Serviço Social da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Serviço Social. Área de Concentração: Serviço Social: Trabalho e Sociedade.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____

Profa. Dra. Rosalinda Chedian Pimental

1º Examinador: _____

2º Examinador: _____

Franca (SP), ____ de _____ de 2013.

FANAN, Raquel Mazzola de Andrade. **Gestão de pessoas**: possibilidade de novo nicho de trabalho para o Serviço Social. 2012. 73 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013.

RESUMO

A dissertação objetiva demonstrar que há um nicho de atuação para o Assistente Social, ainda pouco visualizado. A área de Gestão de Pessoas, que abrange dois vetores de ação: consultoria e/ou assessoria, permite que o Assistente Social venha a desempenhar papel efetivo em todas as atividades pertencentes ao desenvolvimento de gestão de pessoas. A estrutura do estudo compreende a abordagem sobre as nuances de mudança da área de gestão de pessoas, antigo Recursos Humanos, e o olhar dos especialistas e empresários no reconhecimento vital das pessoas como expressão das empresas e de seu desempenho. Acresce a discussão teórica sobre a diferença entre consultoria e assessoria, bem como sua contribuição à empresa. Em termos metodológicos adotaram-se entrevistas e questionários junto ao setor empresarial do município de Franca, de porte diferenciado em termos de capacidade produtiva, e de atividade econômica. Utilizou-se a técnica de snow ball para encontrar os profissionais e foram realizadas entrevistas junto a alguns profissionais da área de Gestão de Pessoas das organizações e de seu olhar sobre a potencialidade do Assistente Social no segmento. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, qualitativa, bibliográfica e tem o caráter de pesquisa-ação pelo envolvimento da pesquisadora na área. O projeto da dissertação foi submetido ao Comitê de Ética, que o aprovou. Como resultado da pesquisa de campo constatou-se uma oportunidade pouco conhecida e explorada pelo profissional Assistente Social, fato que responde a indagação formulada e alcança os objetivos propostos.

Palavras-chave: gestão de pessoas. mercado de trabalho para o assistente social. consultoria e assessoria.

FANAN, Raquel Mazzola de Andrade. **Gestión de personas**: nicho de trabajo para el servicio social. 2012. 73 f. Disertación (Maestría en Servicio Social) – Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Estatal Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2013.

RESUMEN

La disertación tiene como objetivo demostrar que hay un campo de actuación para el Asistente Social, aún poco visualizado. El área de Gestión de Personas, que abarca dos vectores de acción: consultoría y/o asesoría, permiten que el Asistente Social venga a desempeñar papel efectivo en todas las actividades pertenecientes al desarrollo de gestión de personas. La estructura del estudio comprende el abordaje sobre matices de cambio de área de gestión de personas, antiguo Recursos Humanos, y la mirada de los especialistas y empresarios en el reconocimiento vital de las personas como expresión de las empresas y de su empeño. Aumenta la discusión teórica sobre la diferencia entre consultoría y asesoría, así como su contribución a la empresa. En términos metodológicos se adoptaron entrevistas y cuestionarios junto al sector empresarial del municipio de Franca, de porte diferenciado en términos de capacidad productiva, y de actividad económica. Fueron realizadas entrevistas junto a algunos profesionales del área de Gestión de Personas de las organizaciones y de su mirada sobre el potencial del Asistente Social en el segmento. La pesquisa se caracteriza como exploratoria, cualitativa, bibliográfica y tiene el carácter de pesquisa-acción por la implicación de la investigadora en el área. El proyecto de la disertación fue sometido al Comité de Ética, que lo aprobó. Como resultado de la investigación de campo se constató una oportunidad poco conocida y explotada por el profesional Asistente Social, hecho que responde a la indagación formulada y alcanza los objetivos propuestos.

Palabras clave: gestión de personas. mercado de trabajo para el asistente social. consultoría y asesoría.

TABELAS

TABELA 1 – Gênero dos Pesquisados	36
TABELA 2 – Faixa Etária dos Pesquisados	37
TABELA 3 – Tempo de Atuação como Assessor/Consultor	38
TABELA 4 – Grau de Instrução – Superior Completo	39
TABELA 5 – Especialização	41
TABELA 6 – MBA.....	42
TABELA 7 –Mestrado.....	42
TABELA 8 – Doutorado.....	42
TABELA 9 – Além de Assessor/Consultor Exerce Outra(s) Atividades?	43
TABELA 10 – Caso exerça, qual?.....	43
TABELA 11 – A Assessoria/Consultoria é:	44
TABELA 12 – Tipo de Assessoria/Consultoria que realiza?	44
TABELA 13 – Sobre a Empresa(s) Clientes	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 História Recente Sobre a Área de Gestão de Pessoas.....	15
1.2 Diferenças e Semelhanças nas Atividades de Assessoria e Consultoria	27
1.3 Habilidade e Competências do Assistente Social.....	32
CAPÍTULO 2 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS SOBRE O PERFIL DO PROFISSIONAL QUE TRABALHA NA ÁREA DE ASSESSORIA EM GESTÃO DE PESSOAS	36
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	
APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE PERFIL	61
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO	62
ANEXO	
ANEXO A – RESOLUÇÃO nº 273, de 13/03/1993, do CFESS.....	64

INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre o tema: gestão de pessoas – nicho de trabalho para o assistente social decorreu da observação da prática da pesquisadora nesta área, desde o ano 2000, tendo a mesma já executado diversos trabalhos em empresas de Franca e região.

O trabalho do assessor em gestão de pessoas é caracterizada por ações socioeducativas, exigindo formação que permita pensar em futuras intervenções, levando em conta a didática e as implicações políticas e ideológicas das posturas adotadas no espaço empresarial.

Muitos são os desafios quando se busca atuar na área de assessoria/consultoria em gestão de pessoas. Um dos primeiros e, talvez, mais inquietante, é o número de pesquisas na área e a falta de referencial teórico e específico sobre o assunto.

Tanto o tema da assessoria/consultoria quanto o tema da gestão de pessoas pertencem a uma área do conhecimento científico que ainda tem muito que debater e pesquisar, para que se possa ter diretriz orientadora e paramétrica, que sirva na atuação de assessores em gestão de pessoas.

O presente estudo tem como foco principal conhecer e apresentar o perfil dos profissionais que prestam assessoria/consultoria à gestão de pessoas ao empresariado francano.

Os objetivos específicos são:

- ✓ discutir a evolução do conhecimento sobre gestão de pessoas ao longo do século XX e início do século XXI;
- ✓ diferenciar os conceitos e as práticas de assessoramento e de consultoria;
- ✓ detalhar as competências e habilidade do Assistente Social para essa prática;

A construção do trabalho perpassou por alguns questionamentos:

- ✓ o fator humano desempenha um papel fundamental na obtenção de resultados para as empresas, como vem sendo tratado esse assunto ao longo do tempo?
- ✓ O que caracteriza o trabalho do assessor em gestão de pessoas?
- ✓ Quem são os profissionais que trabalham nessa área atualmente?
- ✓ A área de assessoria/consultoria em gestão de pessoas é uma oportunidade de trabalho para o Assistente Social?

Diante dos questionamentos apresentados, pressupõe-se que à medida que as organizações tornam-se complexas, as exigências associadas à administração dos recursos

humanos impuseram a especialização da função gestão de pessoas, exigindo, cada vez mais, que os profissionais dessa área sejam portadores de conhecimento que possibilite diagnosticar as situações, planejar e implantar ações que se traduzam em melhores resultados para as empresas e para os trabalhadores.

É exatamente nesse ponto que se entende ser o espaço da assessoria/consultoria em gestão de pessoas uma oportunidade de trabalho para o Assistente Social. A Resolução nº 273, de 13/03/1993, do Conselho Federal de Serviço Social – CFESS (vide anexo A), além de normatizar a atuação do Assistente Social, explicita as bases da direção social da profissão, elegendo a liberdade como valor central, o trabalho como fundante do ser social, a radicalidade democrática comprometida com a socialização dos meios de produção da riqueza material e cultural, a equidade traduzida em justiça social e o reconhecimento do pluralismo de ideias e de práticas na profissão e na sociedade.

A despeito das empresas cobrarem dos assistentes sociais uma organicidade em relação aos seus objetivos, a vivência cotidiana com as contradições sociais cria condições para a expansão da consciência crítica e o alinhamento dos objetivos profissionais com as reais necessidades dos trabalhadores. O que torna a área de assessoria/consultoria em gestão de pessoas um campo aberto de possibilidades para o trabalho do Assistente Social.

O recorte feito na pesquisa, focando a cidade de Franca, justifica-se pelo crescente desenvolvimento que a urbe vem apresentando na área empresarial nos últimos anos.

Segundo dados do Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE- SÃO PAULO, 2012), Franca é hoje uma das cidades do Estado de São Paulo que mais cresce. Estima-se que nos próximos anos o aumento da população será de 2,59%.

Franca já foi vista apenas como “Capital do Calçado”, porém, nos últimos anos, a cidade está registrando diversos outros segmentos como hipermercados, comércio varejista em geral, agropecuária, mecânica, prestação de serviços, confecção de roupas íntimas e até o esporte.

A competitividade faz com que as empresas busquem se diferenciar das concorrentes, e a necessidade de se ter uma boa equipe de trabalho torna-se vital para a sobrevivência e sucesso delas.

Quanto a apresentação do trabalho o mesmo está dividido em duas partes, sendo o primeiro capítulo, gestão de pessoas uma exposição do Referencial Teórico, estudo para essa pesquisa. Discute-se a evolução do conhecimento sobre gestão de pessoas ao longo do século XX e início do século XXI, buscando compreender como o tema foi abordado e praticado ao longo do tempo. Uma vez que desde a Revolução Industrial, a ênfase na eficiência e na

produtividade impôs às organizações a necessidade de se administrar o fator humano, já que este seria um dos recursos mais custosos e de difícil gestão.

A definição do que vem a ser assessoria/consultoria ainda se apresenta bastante confusa, sendo entendida por alguns autores, como sinônimas, como acontece no capítulo elaborado por Maurilo Castro de Matos, (1994, p. 32) intitulado Assessoria e Consultoria: reflexões para o Serviço Social, apresentado no livro Assessoria, Consultoria & Serviço Social. “Em virtude da pequena distinção que há entre assessoria e consultoria, passaremos a tratar os dois processos, neste artigo, indistintamente.”

Sendo assim, diferenciam-se os conceitos e as práticas de assessoramento e consultoria, uma vez que, tal entendimento é fundamental para a compreensão da presente pesquisa e pode contribuir para ampliar a divulgação de conhecimentos na área.

Também no Referencial Teórico, detalham-se as competências e habilidades do Assistente Social, refletindo-se sobre efetividade para a prática desse tipo de trabalho.

Apresenta-se a seguir, a pesquisa e a análise dos dados sobre o perfil dos profissionais que trabalham com assessoria/consultoria em gestão de pessoas em Franca.

Na Conclusão faz-se uma discussão das profissões, mercado de trabalho e questionamentos, destacando-se o desconhecimento do assistente social diante desse nicho de mercado.

A abordagem utilizada nesse estudo foi qualitativa, buscando-se o contato direto com os sujeitos envolvidos na pesquisa, e maior aproximação da trajetória e da opinião que se tem sobre o objeto da pesquisa.

Martinelli (1994, p 16) afirma:

No que se refere às pesquisas qualitativas é indispensável ter presente que, muito mais do que descrever um objeto, buscam conhecer trajetória de vida, experiências sociais dos sujeitos, o que exige grande disponibilidade do pesquisador e um real interesse em vivenciar a experiência da pesquisa.

Os depoimentos dos sujeitos da pesquisa, com base na análise qualitativa, ganharam vida e permitiram a ampliação e a maior aproximação do conhecimento da prática, da experiência e do pensamento desses sujeitos.

A presente pesquisa baseou-se no método indutivo, permitindo a generalização a partir de premissas menores. A articulação do conhecimento sobre a realidade, com a teoria e a realidade empírica são fundantes nesse tipo de pesquisa,

De acordo com Cosac (1998, p. 48), este estudo é “[...] entendido como um processo dinâmico, objetivo e natural, estabelecido entre a realidade investigada e a lógica do pensamento manifestado nos depoimentos dos sujeitos [...].”

Segundo Marconi e Lakatos (2000, p. 86) “[...] indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.”

O raciocínio do método indutivo é o de que o conteúdo é mais amplo que as premissas nas quais se baseiam.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 25):

Pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente verdadeira.

Foi aplicado o estudo exploratório e descritivo na construção e ampliação do Conhecimento sobre o objeto focado na pesquisa, realizando-se abordagem bibliográfica para estruturar eixos teóricos, embasado em autores relevantes no desenvolvimento do tema estudado.

Para Gil (1994, p.45) as pesquisas exploratórias visam: “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...] Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

Também, a pesquisa de campo teve como objetivo fazer um mapeamento do número de profissionais que trabalham na cidade de Franca e região, buscando traçar um perfil desses profissionais. Assim como, conhecer como esses profissionais pensam a realidade da prestação de serviço de gestão de pessoas nas organizações empresariais de Franca,SP.

Para encontrar tais profissionais utilizou-se como fonte os bancos de cadastro da Associação do Comércio e Indústria de Franca (ACIF), do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa Brasileira (SEBRAE). Através dessas fontes buscou-se encontrar os profissionais em Franca que trabalham formalmente com a prestação de assessoria/consultoria em gestão de pessoas.

Ainda, foi adotada a técnica de cadeias ou de “bola de neve” (*snowball*), em que cada pessoa procurada indica outros, que por sua vez indicam outros, assim sucessivamente, possibilitando ao pesquisador a imersão no círculo social do tema em questão. O número de

peças que fizeram parte da pesquisa foram 20 sujeitos. De acordo com a técnica de *Snowball*, a busca para quando os dados encontrados se tornarem repetitivos, e não acrescentarem novidades. Esse fato indica saturação na busca por profissionais que atuam como Assessores Externos em Gestão de Pessoas nas Organizações Empresariais de Franca-SP.

A amostra usada derivou do próprio universo da cidade de Franca. Do total de vinte consultores /assessores na cidade ,que atuam nesta área, selecionou-se três, conforme critério a seguir.

- ✓ Profissionais que prestam serviço de Assessoria/Consultoria Externa, quando não se tem vínculo empregatício com a empresa em questão.
- ✓ Assessoria/Consultoria oferecida pelos profissionais que se utilizam de recursos e elaboração de estratégias que ajudem o administrador a realizar as funções que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar, uma vez que nenhum administrador trabalho sozinho, sua equipe é fundamental para que obtenha bons resultados.
- ✓ O cliente que recorre aos profissionais de Assessoria/Consultoria é da iniciativa privada.

A construção do material empírico foi feita em duas etapas:

- na primeira etapa, por meio de contato telefônico, foi explicado o motivo do contato e formulado o convite para sua participação na pesquisa. Caso aceito preencheu uma ficha contendo dados com o nome completo, faixa etária, sexo, grau de instrução e local onde se formou, tempo de atuação como assessor/consultor, se teve outras experiências de trabalho antes de ser assessor/consultor, se no presente momento está prestando alguma assessoria/consultoria, caso esteja, a classificação da(s) empresa(s) que assessora: micro, pequena, média e grande portes, se possuem CNPJ, se sim há quanto tempo. Foi perguntado se tem interesse em participar da segunda etapa da pesquisa, caso dissesse sim, foi procurado posteriormente. (APÊNDICE A)

O período de análise compreendeu o intervalo de 2010 a 2011, de sorte a completar doze meses, no mínimo de atuação na área pelo profissional respondente.

Na segunda etapa da pesquisa retornou-se aos sujeitos que disseram ter interesse em participar do novo momento e selecionaram-se três profissionais para participarem da entrevista semiestruturada, realizada pela pesquisadora. (APÊNDICE B)

O critério para a escolha dos profissionais entrevistados foi, além da opção dos mesmos por participarem da pesquisa, o tempo de serviço prestado na área de

Assessoria/Consultoria Externa em Gestão de Pessoas nas Organizações Empresariais da cidade de Franca-SP. Para tanto, foram selecionados os profissionais que estão a mais tempo no mercado e o mais jovem, de acordo com os dados obtidos na primeira etapa da pesquisa. Também foi selecionado o profissional que está no mercado no tempo médio entre os dois primeiros comentados.

Os profissionais que foram contatos para entrevista receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para assinar e foi pedida a permissão para gravar as entrevistas para posterior análise dos dados. A identidade dos sujeitos foi preservada. Também, receberam naquele momento um questionário semiestruturado contendo seis perguntas abertas, permitindo que tivessem clareza sobre os temas a serem abordados durante a pesquisa.

A escolha do questionário semiestruturado se justifica pela busca da viabilização do diálogo com o sujeito, visando a conhecer como esses profissionais pensam a realidade da prestação de serviço de Assessoria/Consultoria em Gestão de Pessoas nas Organizações Empresariais de Franca.

Utilizou-se durante a pesquisa a técnica da observação direta e sistemática, que agrega valor à análise dos dados da fala dos sujeitos, o que, segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 78), permite ao observador maior objetividade e diminui sua influência sobre o que vê ou recolhe, uma vez que o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação.

A análise das informações foi realizada tanto em relação aos dados obtidos na primeira etapa, quanto na segunda fase da pesquisa.

Os dados da primeira etapa permitiram traçar o perfil dos profissionais que atuam em Assessoria/Consultoria Externa na Gestão de Pessoas em Organizações Empresariais na cidade de Franca,SP, identificando predominância ou não de gênero, formação acadêmica, especialização, tempo que atua na área, se presta trabalho formal ou informal.

A análise dos dados da segunda etapa utilizou-se as falas dos sujeitos e seus conteúdos, objetivando compreender, criticamente, o sentido das construções estabelecidas pelos sujeitos.

Segundo Minayo (2004, p. 211), tal análise tem como objetivo realizar reflexão geral sobre as condições e apresentação de significação. Busca compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social do sentido.

Após a transcrição dos comentários dos sujeitos realizou-se leitura e reflexão dos discursos resultantes das entrevistas; organização e análise dos dados em forma de textos,

com recortes das formulações que enfatizam o objeto de estudo, o significado, as expressões e proposições contidas nas falas dos sujeitos, relacionando-as com o conhecimento teórico adquirido para elaborar a síntese interpretativa.

CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentou-se o referencial teórico estudado para a elaboração da presente pesquisa, buscando compreender melhor três pilares que nortearam o trabalho:

- o primeiro pilar é sobre a história recente da área de gestão de pessoas, que vem se transformando rapidamente nos últimos anos, em especial, na última década, elevando o homem ao papel de centralidade para pesquisadores e empresários.

As transformações ocorridas na antiga área de recursos humanos se refletem nas diferentes formas de compreender e estruturar o trabalho com o que hoje é conhecido como gestão de pessoas. A importância da participação das pessoas para o alcance dos objetivos das organizações elevou a gestão de pessoas para gestão estratégica de pessoas, abrindo um campo de trabalho que ainda não tem profissionais preparados para ocupar tal posto de trabalho;

- o segundo pilar refere-se a uma nova área de trabalho, onde há uma confusão em relação a nomenclatura utilizada na prestação de serviço em gestão de pessoas. Procurou-se apresentar diferenças e semelhanças entre assessoria e consultoria em gestão de pessoas;

- a complexidade de se trabalhar com gestão de pessoas exige dos profissionais que atuam nessa área a capacidade de análise crítica da realidade; um olhar para o macro e micro das situações, sendo capaz de propor soluções que busquem a integração do homem ao seu ambiente de trabalho e tendo como orientação a integridade desse homem.

As habilidades e competências do assistente social fazem parte do terceiro pilar dessa pesquisa. O assistente social tem condições de exercer de forma plena o papel de assessor/consultor em gestão de pessoas.

1.1 História Recente sobre a Área de Gestão de Pessoas

O que se compreende como Gestão de Pessoas é o estado da arte das transformações pelas quais foram passando a área de Recursos Humanos (RH), que tem em sua gênese papel muito específico e delimitado, mas que ao longo do tempo desponta e ocupa posição, cada vez mais, de destaque e importância no sucesso das empresas.

Desde a Revolução Industrial, as empresas passaram a ser fortemente influenciadas pela ênfase na eficiência, na produtividade, na integração vertical e na expansão da produção, trazendo para as organizações a necessidade de administrar o fator humano de forma coerente, uma vez que esse é um dos recursos mais custosos e de difícil gestão.

O paradigma da adequação indivíduo/cargo pode ser considerado como um dos primeiros vigentes na área de Recursos Humanos e que estava alinhado com os princípios da Escola Clássica de Administração (racionalidade e autoridade impessoal).

A estratégia de RH seria o alinhamento entre os requerimentos dos cargos e posições hierárquicas e os indivíduos que os preencheriam. Os métodos desenvolvidos são métodos analíticos, tais como análise dos cargos que permitem sua decomposição em tarefas, atividades e responsabilidades, bem como a identificação das habilidades e conhecimentos necessários à sua execução. A divisão de tarefas, padronização das atividades, especialização e minimização de custos estariam entre os principais parâmetros da operação dos sistemas de RH, entre os quais a seleção de pessoal, o treinamento e a remuneração.

A lógica da adequação indivíduo/ cargo permitiu a definição de critérios mais elementares para a avaliação da efetividade da estratégia de recursos humanos, tais como custo por contratação, absenteísmo, efetividade do sistema de recrutamento e seleção, rotatividade.

Ao longo do século XX o paradigma indivíduo/cargo sofreu críticas fundamentais, principalmente por parte da Escola de Relações Humana, que apesar de não terem impactado ao ponto de modificar as premissas básicas desse paradigma, que se encontra presente ainda nos dias de hoje e nos modelos de gestão vigente, serviram como base para modelos mais sofisticados e amplos de gestão de pessoas.

A principal contribuição das críticas feitas pela Escola Humanista ao modelo de adequação indivíduo/cargo foi chamar a atenção dos administradores para o fato de o comportamento dos indivíduos nas organizações ser algo complexo, que tem imbricações no sistema sociocultural. O homem não está atrás apenas da satisfação de suas necessidades econômicas. O indivíduo é um ser social em constante interação com outros indivíduos e a eles ligado por laços afetivos e culturais.

Os debates trouxeram à tona a limitação existente no modelo proposto pela administração de que o planejamento de sistemas produtivos racionais e eficientes seria o bastante para se alcançar os resultados pretendidos. Os estudos mostravam que o sistema produtivo planejado pela administração não era plenamente implementado em consequência de conflitos entre as normas culturais e comportamentos informais e as exigências do sistema produtivo formal, diminuindo a produtividade geral.

A partir desses debates outras premissas passaram a ser incorporadas à prática gerencial. A relação entre indivíduos e organizações não deveria ser apenas de dependência, mas de co-dependência. Não só os indivíduos dependeriam das organizações, mas as

organizações também dependeriam do envolvimento, da satisfação e da motivação, que seriam fruto do desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

A teoria motivacional humanista de Maslow foi passo primordial para o reconhecimento dos indivíduos como ser complexo, questionando diretamente a ideia vigente até o momento de que os indivíduos pudessem ser motivados por meio de poucos estímulos homogêneos.

A pirâmide motivacional sugeria que a energia motivacional seria inicialmente dirigida à satisfação de necessidades simples e fundamentais, que se relacionam à fisiologia e à segurança do ser humano. A satisfação de tais necessidades em patamares mínimos levaria o indivíduo a procurar progressivamente a satisfação de suas necessidades mais complexas. Para os administradores esse foi um grande passo no reconhecimento da individualidade do ser humano e de sua realidade motivacional.

Douglas McGregor, ao final da década de 1950, tendo como base as teorias motivacionais, contribuiu significativamente para a reforma das ideologias gerenciais, tendo reflexos profundos na gestão de pessoas.

McGregor dá o nome de teoria X, a pressupostos adotados de forma hegemônica na gestão de pessoas e que, segundo aquele autor, geravam problemas indesejados nas organizações. O principal pressuposto é o de que o ser humano seria naturalmente avesso ao trabalho, evitando-o sempre que pudesse. O que por sua vez fazia com que a administração incrementasse o controle, os esquemas de incentivos e denúncia à insubordinação, segundo um estilo de gestão centralizador e autoritário.

Segundo o autor, esses pressupostos, quando operacionalizados, tornavam-se uma profecia que se auto-realizava. Ao ignorar as necessidades complexas do ser humano, as práticas de gestão vigente geravam frustração, insatisfação e o desinteresse, aumentando a necessidade de controle, gerando mais apatia, tornando-se um ciclo.

Seguindo a linha de raciocínio da classificação das necessidades humanas universais foi possível o desenvolvimento de ferramentas de gestão que viabilizassem fatores de satisfação para elas. As necessidades básicas poderiam ser satisfeitas por meio de boas condições de trabalho, remuneração, alimentação, ou seja, o mínimo necessário para a sobrevivência com dignidade humana. A inserção dos indivíduos em grupos garantiria a satisfação das necessidades sociais.

Assim, se, ao criar um contexto desafiador de trabalho, no qual o indivíduo tivesse o seu desempenho reconhecido e oportunidades de crescimento fossem oferecidas, as necessidades mais complexas do indivíduo poderiam ser satisfeitas.

A crença na aplicabilidade das ciências do comportamento na gestão de pessoas e a ideia de que a satisfação das necessidades dos funcionários era uma condição ao seu envolvimento no trabalho permitiram que a área de RH desenvolvesse uma atuação mais ampla nas organizações, assumindo a função de intermediária entre as necessidades da empresa e as dos funcionários, segundo o que se denominou “atuação administrativa” do RH (NOGUEIRA, 1982, p. 86).

A ideia implícita era a de que as pessoas atuavam em consonância com os interesses organizacionais, uma vez que suas necessidades básicas e complexas estivessem sendo satisfeitas.

Os limites do paradigma da adequação indivíduo/cargo, bem como das ideias humanistas que criticavam seus pressupostos tornaram-se evidentes na década de 1980. As técnicas utilizadas pelos gestores de pessoas funcionavam parcialmente, produzindo resultados insuficientes e temporários, não gerando comprometimento efetivo com a organização.

A percepção dos limites da adequação indivíduo/cargo levou ao surgimento de ideias que buscavam aperfeiçoar os modelos de gestão de pessoas, uma vez que a competição, cada vez mais, acirrada de mercado impôs às empresas a necessidade de incluir o modelo de gestão de pessoas como dimensão essencial à inserção competitiva dos negócios. Elevou-se assim, a gestão de pessoas à condição de gestão estratégica de pessoas.

No nível corporativo, a estratégia pode ser conceituada como uma série de escolhas fundamentais sobre os fins e os meios de uma organização. São as políticas e os procedimentos associados, que buscam em primeiro lugar garantir a viabilidade da organização e, em segundo, a vantagem competitiva sustentável.

Garantir a viabilidade da empresa implica planejar estrategicamente quanto de capital será investido, o que será produzido ou vendido, qual a margem de lucro necessária para garantir que os custos sejam cobertos, não perdendo de vista a capacidade competitiva da empresa.

A gestão estratégica são os esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Tradicionalmente a formulação das estratégias é compreendida como um processo que envolve duas etapas: a primeira abrange a definição do negócio ou a explicação da missão da organização e seus princípios -essa etapa pode ser considerada de caráter quase que permanente - e, a segunda, de caráter transitório, compreende a definição de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação de estratégias correspondentes para concretizá-los.

Os processos que definem a gestão estratégica de pessoas levam em conta a antecipação das demandas ambientais e dos negócios. A gestão estratégica de pessoas apoia-se em três abordagens fundamentalmente: contingencial, universalista e cultural.

O modelo contingencial dá ênfase às relações entre a estrutura organizacional, as condições ambientais, entre outras variáveis, tendo como premissa algumas ideias, como:

- ✓ a organização e seu ambiente estão em estado de dependência mútua, interagindo continuamente;
- ✓ as organizações devem adaptar-se às restrições contingências impostas pelos seus ambientes;
- ✓ as organizações são compostas por subsistemas de gestão interdependentes.

O ambiente externo ou as condições de mercado impõem rumos e necessidades para as organizações que devem responder a essa demanda externa e, ao mesmo tempo, essa capacidade de resposta das organizações acaba, por sua vez, influenciando no ambiente externo a organização.

As restrições impostas pelo ambiente forçam as organizações a definirem estratégias para responder a essa realidade, não tendo muitas vezes como escolher caminhos, devendo antes se adaptar, gerando melhores resultados a partir das restrições impostas.

Dentro das organizações há diversos subsistemas: financeiro, produção, recursos humanos; cada subsistema vive uma determinada realidade e busca um objetivo específico de sua área, porém todos estão interligados e refletem uns nos outros.

O modelo de gestão de pessoas passa a ser considerado um subsistema organizacional, que deve interagir com outras dimensões da organização para dar conta dos desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais.

Chandler (1962, p. 98) lança a importante ideia de que a estrutura de uma organização é derivada de sua estratégia. O conceito amplamente difundido de ciclo de vida das organizações foi proposto por Chandler e pertence à abordagem contingencial. O ciclo de vida das organizações seria: *start-up*, crescimento, maturidade e declínio. Segundo cada estágio caberia o desenvolvimento de estratégias de adequação para garantir a sobrevivência das organizações.

Medida de desempenho, sistema de remuneração e carreiras organizacionais são estratégias desenvolvidas tendo como objetivo o alinhamento entre as estratégias empresariais e a gestão de pessoas. O alinhamento estratégico de pessoas deveria permitir a mobilização das pessoas para execução dos objetivos e estratégias organizacionais.

O alinhamento estratégico da gestão de pessoas tem dois componentes importantes: o alinhamento externo (ou vertical) e o alinhamento interno (ou horizontal). O alinhamento externo está intimamente relacionado com a escolha da estratégia empresarial segundo seu ciclo de vida e em relação aos desafios do ambiente competitivo em que se insere. Já o alinhamento interno diz respeito à formulação de políticas e processos de RH coerentes e bem articulados, de forma a reforçar e contribuir para execução das estratégias empresariais.

Três dimensões do alinhamento interno são muito importantes:

- ✓ a consistência individual ou a coerência mútua e a complementaridade das políticas que incidem sobre os empregados;
- ✓ a consistência entre empregados ou a consistência das condições de trabalho entre indivíduos exercendo funções ou desempenhando funções similares; e,
- ✓ a consistência temporal, ou a coerência no tratamento de funcionários no decorrer de dado período.

Faz parte da dimensão de consistência individual a definição de tarefas específicas e a devida definição do desempenho esperado de cada colaborador, bem como o oferecimento das condições necessárias para que o mesmo execute seu trabalho: maquinário, treinamento, material de trabalho entre outros.

A consistência entre empregados desempenhando as mesmas funções, está intimamente ligada à forma de remuneração dos colaboradores, benefícios e tratamentos para com os colaboradores, devendo ser evitada a remuneração diferenciada para colaboradores que desempenham a mesma função.

A consistência temporal está relacionada aos planos de carreira e melhorias oferecidas para colaboradores ao longo do tempo de trabalho na empresa.

Essas ideias contribuíram para o desenvolvimento da gestão de pessoas. É considerada a espinha dorsal do que hoje é chamado de modelo *hard* de gestão de pessoas. A ênfase recairia sobre a necessidade de se alinhar os comportamentos dos indivíduos às necessidades ou posicionamentos estratégicos da organização.

A existência de uma suposta racionalidade superior, a da direção, caracteriza esse modelo sugerindo a passividade e a necessidade de controle dos demais grupos. Os conflitos devem ser evitados e rapidamente resolvidos. A conformidade por parte dos indivíduos favorece nesse modelo a produtividade da empresa.

Há também o modelo *soft*, ou humanismo de desenvolvimento. O alinhamento estratégico também é um princípio básico da gestão de pessoas. Porém, a ênfase recai sobre a capacidade criativa dos indivíduos para a organização. Os indivíduos são vistos como fator

competitivo a partir do momento que se comprometem e empregam suas capacidades e competências às situações do negócio.

Quatro dimensões da gestão de pessoas devem ser pensadas estrategicamente segundo o modelo *soft*:

- ✓ a influência dos colaboradores,
- ✓ a organização do trabalho,
- ✓ os sistemas de recompensa e,
- ✓ o fluxo de RH – processos de recrutamento, desenvolvimento e demissão.

A influência dos colaboradores é entendida como uma filosofia de participação dos colaboradores ou quanto de responsabilidade, autonomia e autoridade devem ser delegadas na organização e para quem. Considera-se que as decisões sobre a influência dos colaboradores afetam diversas outras dimensões da administração podendo redefinir a natureza de uma organização.

Na organização do trabalho os padrões de divisão do trabalho, a extensão do uso das competências dos funcionários e a democratização das informações gerenciais aos diversos níveis hierárquicos devem ser tomadas com base nas estratégias empresariais. Os administradores devem organizar o trabalho alinhando estratégias e estrutura organizacional, tendo em vista os desafios do ambiente.

A remuneração é considerada como uma dimensão especial da gestão de pessoas, por enviar mensagens importantes aos funcionários a respeito dos padrões de comportamento esperado. É importante pensar esse subsistema de forma a promover os comportamentos alinhados às expectativas de longo prazo das organizações.

O fluxo de RH compreende a admissão, desenvolvimento das pessoas dentro da organização e, eventualmente, o seu desligamento. Políticas e processos de gestão de pessoas estruturam as rotinas de RH, tendo como princípio garantir que a configuração desse fluxo contribua para a consecução dos objetivos de longo prazo da organização.

A ênfase no alinhamento estratégico entre gestão de pessoas e as estratégias organizacionais caracterizam a abordagem contingencial. Cada organização deve buscar a adequação da gestão de pessoas, induzindo comportamentos coerentes por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, de forma a permitir desempenhos melhores no cenário competitivo.

A ideia de um modelo ideal de gestão de pessoas, adequado a todas as organizações é questionável. Incentiva-se a sofisticação da atuação da área de RH de forma a ser capaz de

adotar novas proposições conceituais e metodológicas na elaboração dos modelos de gestão de pessoas, enfatizando as contingências com as quais se depara cada organização.

Os modelos *soft* e *hard* não foram considerados necessariamente incompatíveis e, sim, sobrepostos ou dispostos como opções estratégicas às organizações. O subsistema de RH ganha importância ao ser considerado o responsável por analisar e prever o modelo mais adequado a cada organização em cada etapa de seu desenvolvimento e de acordo com o cenário que se apresenta. Em proposições mais complexas, cada organização pode conviver com os modelos *soft* e *hard* ao mesmo tempo, já que as políticas de gestão de pessoas podem enfatizar comportamentos diferentes a cada grupo organizacional.

A perspectiva contingencial tem como pilar a abordagem comportamental. O comportamento dos indivíduos é entendido como mediador entre a estratégia da organização e o seu desempenho no cenário de negócios, sugerindo que, dependendo dos desafios específicos, padrões distintos de comportamento dos indivíduos e grupos seriam demandados, o que implica diferentes políticas de gestão de pessoas.

Muitos autores alinhados às concepções do modelo *soft* de gestão de pessoas, questionaram adeptos da abordagem contingencial apresentando propostas universalistas para gestão de pessoas.

As proposições universalistas assumem como premissa a existência de algumas práticas de gestão de pessoas cuja adoção estaria diretamente relacionada a níveis superiores de desempenho organizacional.

O acirramento da competição e o fracasso das estratégias tradicionais de gestão de pessoas problematizaram a tradicional ênfase no controle dos indivíduos no trabalho. Coerente com a perspectiva comportamental da gestão de pessoas, gerar comportamentos caracterizados pelo comprometimento exige a reestruturação das práticas de RH e da cultura dominante nas organizações.

Segundo esse modelo, uma estratégia de comprometimento depende de práticas mais complexas da motivação no trabalho, o que se reflete em políticas mais sofisticadas de remuneração, comunicação e relações do trabalho. Essas práticas foram denominadas *High Commitment Model* (HCM), ou modelo de alto comprometimento, que enfatizam a motivação dos funcionários por meio da segurança no emprego, do planejamento dos cargos e do desenvolvimento dos indivíduos, caminhos ao aumento da produtividade e dos lucros, ou ainda, *High Commitment Working Systems* (HCWS), sistemas de trabalho de alto comprometimento, que enfatizam a autonomia e o empoderamento dos funcionários por meio

de políticas agressivas de remuneração à custa da segurança no emprego e da ênfase no mercado interno de trabalho.

O comprometimento da força de trabalho exige que as atividades sejam projetadas para serem mais amplas do que antes. À medida que as condições mudem, as responsabilidades individuais se alteram, e as equipes e não os indivíduos passam a ser as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

Há mudança na forma de tratar os funcionários, que passam a ser vistos como parceiros e chamados de colaboradores. Uma vez que, para implantar uma estratégia de comprometimento é preciso assumir a premissa de que todos os funcionários são parceiros nas atividades de gestão estratégica, o que implica investimento por parte da empresa no desenvolvimento das capacidades dos indivíduos e em sistemas de gestão de pessoas capazes de mobilizá-las efetivamente de acordo com as metas organizacionais.

O comprometimento, segundo esse modelo, exige práticas mais individualizadas de gestão de pessoas, fazendo com que o até então gerente de linha passe a ser visto como líder inspirador das equipes de trabalho.

Diferente dos modelos anteriores, nos quais o gerente de linha era responsável pela administração corriqueira dos funcionários, assumindo em alguns momentos responsabilidades pelos subordinados, no modelo de gestão estratégica de pessoas os gerentes passam a serem gerentes de negócios, quando fica evidente que é o responsável por coordenar e direcionar todos os recursos disponíveis em busca de resultados para sua equipe. Há uma relação clara entre a consecução dos resultados e o uso apropriado e proativo dos recursos humanos na unidade de negócios.

O estilo de liderança passa por uma mudança fundamental, deixa de ser uma liderança transacional coerente com o modelo de controle e caracterizada por trocas não duradoras entre o líder e o liderado, e passa a imperar o estilo de liderança transformacional, em que o líder influencia na definição da realidade dos liderados. Esse tipo de liderança se caracteriza pela sensibilidade, por parte do líder, aos interesses e às necessidades intrínsecas dos liderados, para que aconteça a satisfação motivacional que permite a ação.

Paralelo ao desenvolvimento de esquemas e estratégias compatíveis com as abordagens contingenciais e universalistas, outra corrente de pesquisa surgia nos países centrais, especialmente nos Estados Unidos, enfatizando os aspectos simbólicos do trabalho, ou a cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional em administração consolidou-se nas décadas de 1980 e 1990, tornando-se uma noção central com base na qual se desenvolveria teorias e

proposições importantes da gestão estratégica de pessoas. Na década de 1970, um grupo de pesquisadores começou a desenvolver as implicações da ideia segundo a qual não poderíamos compreender as dinâmicas organizacionais em sua devida complexidade se não estudássemos as organizações como instâncias caracterizadas por práticas culturais.

Ganha força a pressuposição da existência de significados e valores compartilhados, bem como o envolvimento moral, sugerindo a importância de considerar as manifestações culturais dos grupos para a compreensão de sua atuação na organização.

Os defensores da abordagem cultural em gestão de pessoas como, *Silverweig e Allen, Ouchi e Price*, entre outros, argumentam que estratégias racionalistas da gestão de pessoas geram resultados marginais em termos de produtividade e desempenho porque os administradores subestimam a importância da autoridade moral, dos significados compartilhados, da integração social, da qualidade da liderança e dos valores culturais.

Os sistemas formais de gestão e de autoridade racionalmente construídos não restringem as preferências pessoais dos membros da organização. Diferentemente, estes direcionam seus comportamentos com base nas possibilidades dadas pelas premissas culturais, valores e crenças compartilhadas pela coletividade.

Para a perspectiva cultural a estrutura e os sistemas formais de gestão inclusive a gestão de pessoas fornecem dados importantes para o entendimento das dinâmicas organizacionais. Porém, essas dimensões abordadas até então, não conseguem explicar as diferenças de desempenho, que segundo esses teóricos são reflexos da cultura existente dentro das organizações.

Nas abordagens culturais de gestão de pessoas são utilizados conceitos integrativos de cultura, que abrangem os significados culturais amplamente compartilhados e consensuais entre os membros do grupo (MARTIN, 2002, p 76). Cultura é definida como o sistema de valores e crenças compartilhados pelos indivíduos, e que estabelece regras e expectativas comportamentais no grupo.

Pelos conceitos integrativos, a cultura é tratada como uma variável objetiva, decomponível em partes ou elementos e associável a outras variáveis organizacionais, sendo possível trabalhar a cultura da organização em prol da consecução de seus objetivos.

O estudo das manifestações culturais (os rituais, os mitos, as histórias, as metáforas, as linguagens, os artefatos físicos, bem como os valores as visões de mundo, as práticas sociais formais e informais, entre outros elementos) permite entender a cultura como algo concreto, uma varável objetiva; seus elementos possuem funções de manutenção e

coordenação do sistema sociocultural, passíveis de serem manipuladas na busca dos objetivos empresariais.

Mesmo sendo a cultura entidade dinâmica de caráter histórico, a abordagem cultural propõe ser possível a intervenção nesse processo de forma racional, promovendo processos de aprendizagem que aceleram as transformações culturais desejadas. Está implícita a ideia de cultura apropriada ao sucesso do grupo organizacional.

As mudanças culturais propostas para as organizações têm como objetivo a criação de uma cultura forte, que se caracteriza pela consistência interna entre os conteúdos culturais, reforçando os comportamentos esperados e a conformidade com os valores organizacionais. Valores que se alternam entre qualidade, comprometimento, cooperação, inovação, produtividade, qualidade de vida, responsabilidade social, entre outros.

Segundo *Deal e Kennedy* (2000, p. 94), uma cultura forte é um sistema de regras informais que mostra às pessoas como devem se comportar nas ocasiões, tornando-as mais seguras em relação ao que devem fazer e, portanto, mais dispostas a integrar-se à coletividade.

Schein (1985, p. 122) delinea o método clínico liderado por um consultor externo que deve ter liberdade para tocar em quaisquer assuntos relevantes para a cultura, levantando dados que componham um panorama cultural da organização.

Diagnosticar a cultura organizacional significa levantar dados sobre como as pessoas operacionalizam e entendem o seu cotidiano, como percebem as possibilidades de ação, analisando se essa realidade é a ideal em relação às intenções estratégicas da empresa.

A mudança cultural pode ser planejada e para ser implementada deve articular os diversos atores sociais, entre os quais o RH, responsável pela liderança do processo.

Segundo *Schein* (1985, p. 56), os líderes têm um peso simbólico dentro das organizações, transmitindo suas crenças, valores e premissas utilizando mecanismos, como:

- ✓ atenção, o controle e a mensuração regular de temas e conteúdos selecionados;
- ✓ reação a incidentes críticos e crises organizacionais;
- ✓ alocação de recursos, que reflete preferências culturais;
- ✓ modelagem de papéis sociais em processos de *coaching*;
- ✓ alocação de recompensas e *status*;
- ✓ processos de recrutamento, seleção e avaliação;
- ✓ *desing* de estruturas organizacionais que refletem conteúdos culturais;
- ✓ manipulação de conteúdos culturais em práticas ritualizadas, comunicação e gerenciamento de impressão;
- ✓ *desing* de prédios e espaços, que refletem conteúdos culturais; e

- ✓ promulgação formal de crenças e filosofias empresariais.

As propostas de gestão simbólica trazem implícita a suposição de que administradores podem promover o desenvolvimento da coletividade ao influenciar os indivíduos por meio da construção de culturas caracterizadas por certos valores, pensamentos e emoções.

Esse breve histórico da evolução sobre o tema da gestão de pessoas permite perceber que a emergência do modelo de gestão estratégica de pessoas trouxe para a área de RH novos papéis, funções e responsabilidades.

Antes dos debates em torno da gestão estratégica de pessoas, aos chefes de departamento cabiam o controle e a supervisão dos trabalhadores. As funções tradicionalmente atribuídas ao RH eram baseadas em recrutamento, seleção e remuneração, promovendo a organização com recursos humanos e garantindo a satisfação das necessidades dos indivíduos por meio de salários, benefícios, segurança e integração social no ambiente de trabalho.

Ao longo do século XX, a demanda crescente com requisitos jurídicos e burocráticos relacionados às pessoas nas organizações contribuiu para a institucionalização da área de RH, que foi denominada de atuação administrativa da área que se resumia à complexa administração de subsistemas técnicos de gestão de pessoas, estruturados não suficientemente articulados ao processo de gestão estratégica.

A competitividade internacional, a informatização, reengenharia e questionamentos em todos os campos da Administração, trouxeram à tona a discussão sobre a pertinência das custosas áreas de RH, passando a haver uma demanda por uma atuação estratégica da gestão de pessoas.

Outro fator que contribuiu para o advento da gestão estratégica de pessoas foi a complexidade associada à implantação das estratégias empresariais, que exigiu práticas inovadoras de gestão de pessoas.

O modelo de gestão estratégica de pessoas passou a postular maior integração entre a área de RH e as equipes responsáveis pelo planejamento estratégico. Dois modelos surgem nesse contexto, o modelo de mão única e o modelo de mão dupla.

No modelo de mão única, a área de RH assume responsabilidades quanto a implantação das estratégias por meio do planejamento de políticas e práticas de gestão de pessoas. Já no modelo de mão dupla, a área de RH contribui também para a formulação das estratégias.

Em organizações que considerem seus membros potenciais recursos estratégicos, o conhecimento da área de RH sobre capital humano passa a ser valorizado, uma vez que a vantagem competitiva é fruto da combinação exclusiva de recursos.

Nessa perspectiva, cabe à área de RH coordenar o desenvolvimento de recursos estratégicos e de competências organizacionais que possam vir a ser considerados distintivos por meio do suporte especializado às equipes. Diante da maior complexidade do conceito de alinhamento estratégico, é de se esperar que os profissionais da área de RH passem a influenciar de forma mais direta a formação das estratégias, e não somente sua implantação.

No momento atual, a gestão estratégica de pessoas ganha destaque e enfrenta grandes desafios, entre eles o de medir os resultados de suas intervenções podendo ocupar papel cada vez mais relevante dentro das organizações conforme consiga transitar as diversas dimensões que compõe uma organização.

1.2 Diferenças e Semelhanças nas Atividades de Assessoria e Consultoria

Como já apontado na Introdução a definição do que vem a ser assessoria ainda se apresenta bastante confusa, sendo entendida por alguns autores como sinônima de consultoria. Tal confusão foi devidamente informada na introdução deste trabalho, ao citar a obra de Maurílio Castro de Matos. A falta de definição mais precisa sobre cada uma das atividades, contribui para que na maioria das vezes o trabalho de assessoria e de consultoria seja tratado como pertencendo a uma mesma categoria.

Nesse item busca-se diferenciar a atividade de assessoria da atividade de consultoria e contribuir para a ampliação de conhecimento sobre o tema.

Adotaram-se as definições encontradas no dicionário de Aurélio para iniciar a reflexão sobre as diferenças entre prestar um serviço de consultoria e um serviço de assessoria.

Consultor [Do lat. *consultore s.m.*] – 1 – Aquele que dá conselhos ou parecer sobre determinado assunto de sua especialidade: *Consultor jurídico, consultor técnico.* 2 -Quem consulta, examinando.

Assessor [Do lat. *Assessore s. m.*] – 1 – Adjunto, ajudante, assistente, auxiliar. 2 – *Dir* Pessoa, versada em Direito, que presta assistência ao juiz leigo. *A. de imprensa:* aquele que intermedia as relações entre empresas e instituições e o público.

A diferença que se ressalta é a definição de que o consultor dá conselhos enquanto o assessor é identificado como um adjunto, um ajudante, assistente. Ao exemplificar o que significa auxiliar, ser adjunto de algo ou alguém e dar assistência, a competência de

intermediar relações é utilizada: “O assessor de imprensa é aquele que intermedia as relações entre empresas e instituições e o público.” A palavra intermediar aparece como característica que dá qualidade ao tipo de trabalho prestado por um determinado profissional, enquanto a capacidade de dar conselhos se destaca na definição de consultor, implicando em habilidade, competência e atitude.

Encontram-se definições que apontam o consultor como uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. Enquanto o assessor é aquele para o qual se delega funções e poder para tomar decisões e conduzir estratégias em áreas de seu domínio, que caso não fossem executadas pelo assessor seriam executadas pelo administrador.

O consultor tem competência para orientar e aconselhar e o assessor além de mostrar as opções também atua na área operacional, fazendo as ideias se concretizarem.

O foco recai sobre o poder e o controle das situações. Compreende-se que o jogo de poder é uma característica marcante nas organizações, uma vez que estas estão estruturadas em termos de hierarquia de funções, sendo que as funções colocadas na parte superior dos organogramas das instituições são consideradas mais importantes ou as que têm maior poder de decisão.

Porém, ao invés de focar-se nesse antagonismo, o que se acredita é no processo educacional, cultural, social e político envolvidos nas relações dentro e fora das organizações. Opta-se por enfatizar a possibilidade de aprendizagem envolvida em todas as relações com seus conflitos e pontos de vista diferentes, que ocorrem quando uma ou mais pessoas realizam uma atividade em conjunto quer estejam total ou parcialmente integradas.

Ao se contrapor os papéis de consultor com o de assessor descortina-se rico mundo de possibilidades de aprendizagem, de desenvolvimento humano e organizacional.

A definição de assessor que já foi comentada: aponta alguém que planeja e ou supervisiona a atividade de terceiros.

Newman (1981, p. 165), elencava uma lista de onze encargos que podem ser desempenhados pelo assessor:

- a) reunir fatos;
- b) analisar fatos;
- c) sugerir linhas de conduta;
- d) debater projetos com vários outros chefes e obter sua anuência ou as razões das objeções;

- e) elaborar as ordens escritas e outros documentos necessários para a implantação de um plano;
- f) explicar e interpretar as ordens emitidas;
- g) observar a marcha das operações a fim de apurar se as ordens emitidas estão surtindo os resultados esperados;
- h) iniciar novos planos com base na experiência operacional e nas condições existente;
- i) promover o intercâmbio das informações entre os chefes de operações, visando incentivar a coordenação voluntária;
- j) estimular o entusiasmo do pessoal de operação pelas diretrizes e o programa estabelecidos;
- k) informar e esclarecer o pessoal de operação sobre a execução das tarefas que lhe foram delegadas;

Dentre todos os papéis pertinentes ao assessor o que mais chama a atenção é o de promover o intercâmbio de informações, que é o propulsor de aprendizagem, uma vez que a comunicação costuma ser um dos pontos nevrálgicos de qualquer organização. Sem comunicação não há como atingir os objetivos propostos por uma organização, já que a divisão de tarefas é inerente a qualquer atividade executada por pessoas, que exerçam os mais diversos cargos existentes nas organizações.

O consultor não se envolve na execução das ações planejadas, usa sua *expertise* na área para analisar os fatos e propor uma linha de ação que deverá ser executada pelo cliente que pode ser um administrador da empresa ou mesmo um de seus assessores.

No presente trabalho estamos mais interessados no papel do assessor como sendo um nicho de trabalho para o assistente social, uma vez que o assessor é aquele que se coloca em contato com as pessoas que formam uma organização para elaborar e implantar estratégias de melhoria.

A complexidade de desafios e exigências que enfrenta o Administrador de empresas propicia a necessidade de assessoria/consultoria, uma vez que uma única pessoa não tem como desempenhar tantos papéis ao mesmo tempo.

Sendo tarefa do assessor auxiliar o administrador a planejar e/ou supervisionar a atividade de terceiros, suas atribuições poderiam ser atendidas pelo administrador se esse dispusesse de tempo e de conhecimento especializado.

O trabalho do assessor possibilita ao administrador a distribuição das tarefas aos subordinados trazendo consigo a implicação de criar relações um tanto complexas na organização

Quando o assessor possui conhecimentos e habilidades técnicas que nem o subordinado nem administrador possuem, as vantagens de seu trabalho são comumente reconhecidas. Esse tipo de assessoria é conhecido como assessoria especializada

Ao desempenhar o papel de assessor independente da especialidade em questão, o mesmo faz recomendações a seu superior como aos chefes de operação subordinados àquele. A indução à ação garante maior eficácia nessas comunicações.

As recomendações apresentadas ao administrador devem ser desenhadas pelo seu ponto de vista, a linguagem adequada para a fácil compreensão do conteúdo exposto é fundamental. Da mesma forma as sugestões feitas ao pessoal de operação subordinados ao chefe, devem refletir a situação operacional específica. Acontece um processo de “venda” da ideia, que somente se for aceita será implantada a contento. Mesmo porque normalmente as propostas apresentadas pelo assessor não têm força normativa, a menos que o assessor esteja falando em nome do gestor principal. O uso de autoridade é desaconselhável, devendo o assessor ter como objetivo a aceitação espontânea das ideias apresentadas.

Conquistar a cooperação integral do pessoal de operação e, ao mesmo tempo, introduzir modificações nos métodos de trabalho faz parte dos desafios de se trabalhar como assessor em gestão de pessoa, sendo o conflito e a mediação dos mesmos, cenários rotineiros em sua experiência profissional.

Vivenciar os antagonismos de interesses permite ao profissional a possibilidade de ampliar sua capacidade de compreensão e pontos de vista diferentes de uma mesma situação, podendo aprender com essa experiência a utilizar o conhecimento dos argumentos tanto dos administradores quanto dos subordinados para a diminuição das barreiras ao melhor desempenho de todos os envolvidos.

A valorização das pessoas como sendo o ponto fundamental para a obtenção de resultados nas organizações, faz parte do cenário atual, criando assim uma demanda por parte das organizações de profissionais capacitados para o desenvolvimento de estratégias que garantam a participação das pessoas que compõem as organizações na obtenção de resultados.

O despreparo dos profissionais para lidar com a complexidade das relações humanas nas organizações acaba por gerar uma busca pelo serviço de profissionais especializados, para desempenhar essa função nas organizações, o que explica o crescimento de profissionais das mais diversas áreas, trabalhando com consultoria/assessoria em gestão de pessoas.

Independente do porte da organização (grande, média ou pequena) é mais claro para os empresários que mesmo que a empresa possua capital, maquinário, tecnologia sem as pessoas

não é possível atingir seus objetivos. Uma pessoa que não faça parte ou que se oponha aos ideais da empresa tem o poder de impedir a obtenção de resultados por parte da empresa.

O consultor tem o papel de trazer ideias novas, de inovar nas estratégias criadas para obter melhores resultados, tendo como centralidade de suas soluções o homem organizacional. Ele é o profissional que está fora da empresa e em contato com diversas realidades no mercado, está assim apto para trazer inovações. Devendo o assessor cuidar da implantação das estratégias propostas. Muitas vezes ao prestar um serviço de consultoria o profissional é convidado para realizar o trabalho de assessoria dentro da empresa.

A consultoria é marcada por uma característica de maior transitoriedade, uma vez que a demanda por seu trabalho obedece a necessidades pontuais de inovação na empresa. Tendo como objetivo de seu trabalho fazer uma leitura da situação atual da empresa e sua interface com diversas variáveis como: economia, mercado, tecnologia, entre outras, e propor novos caminhos oferecendo a empresa que o procura uma nova metodologia de condução do tema em questão, um novo plano de ação que deverá ser implantado pelos profissionais que pertencem aos mais diversificados postos de trabalho existentes na empresa em questão.

O trabalho de assessoria tem um caráter de maior tempo de permanência na empresa contratante, uma vez que o assessor deverá apresentar e implantar a estratégia aos funcionários da empresa, e exercendo o papel de mediador e mesmo de convencimento por parte dos funcionários na execução das etapas necessárias para a implantação das estratégias empresariais escolhidas.

As funções e as exigências de competências necessárias para o desempenho profissional que se faz ao assessor se coadunam com as de assistente social. O profissional de Serviço Social tem a preparação teórica e prática que facilitam o olhar dialético para os relacionamentos, característica essa essencial para o trabalho de assessor.

A crescente demanda pelo trabalho de consultoria/assessoria torna necessário um maior aprofundamento teórico em relação à caracterização do trabalho de consultor e de assessor, uma vez que tal delimitação traz implicações diretas na ocupação dos postos de trabalho que estão se abrindo no momento atual de mercado.

1.3 Habilidades e Competências do Assistente Social

O olhar sobre o Assistente Social nesta dissertação versa sobre sua habilidade e competência para o exercício e prática na área de gestão de pessoas, não apenas exercendo atividade de consultoria, de assessoria, mas, de fato ser um gestor pleno nos relacionamentos entre a organização e seus colaboradores.

A Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço (ABEPSS) define o assistente social como:

[...] profissional que atua nas expressões da questão social, formulando e implementando propostas para seu enfrentamento, por meio de políticas sociais públicas, empresariais, de organizações da sociedade civil e movimentos sociais, dotado de formação intelectual e cultural generalista e crítica, com capacidade de inserção criativa e propositiva, no conjunto das relações sociais e no mercado de trabalho. (ABEPSS, 2006, p. 345-361).

Ana Maria Vasconcelos no prefácio do livro “Assessoria, Consultoria & Serviço Social” (2010, p. 23) especifica as características que compõem o perfil do assistente social, como sendo um profissional que tem condições de realizar uma apreensão crítica dos processos sociais partindo sempre de uma perspectiva de totalidade. Para tanto esse profissional deve ser capaz de realizar uma análise do movimento histórico da sociedade brasileira compreendendo as particularidades do desenvolvimento do capitalismo no país.

O profissional de Serviço Social, ainda segundo Vasconcelos, compreende o significado da profissão e de seu desenvolvimento sócio histórico (nacional e internacional), sendo capaz de desvelar as possibilidades de ações contidas na realidade. Consegue identificar as demandas presentes na sociedade e formula respostas profissionais para o enfrentamento da questão social, levando em consideração as novas articulações entre público e privado.

A definição da ABEPSS sobre o profissional de Serviço Social e o perfil traçado por Ana Maria Vasconcelos dão indícios suficientes da possibilidade do profissional graduado em Serviço Social trabalhar como um profissional prestando assessoria /consultoria nos diversos segmentos do mercado de trabalho atual.

O Serviço Social vivencia um amadurecimento e reconhecimento profissional, fruto de sua natureza investigativa e interventiva que vem gerando um aumento significativo no número de produções científicas. As pesquisas realizadas no meio acadêmico conferem à categoria o *status* de ciência que vai aos poucos elaborando pilares do conhecimento que norteiam o saber e o fazer profissional. Faz parte do debate atual da categoria, pensar sobre os

novos espaços de trabalho e as novas competências profissionais, o que torna relevante pensar sobre a temática da assessoria/consultoria como possibilidade de trabalho para profissionais da área de Serviço Social.

A capacidade crítica e o embasamento teórico são condições fundantes do trabalho do assistente social. Sendo o mesmo um profissional que se caracteriza por sua condição de intervir na vida cotidiana dos trabalhadores, tanto no âmbito fabril como na esfera doméstica ou de sua vida particular.

Não consegue escapar à condição de trabalhar para a reprodução da força de trabalho, quando desenvolve suas funções relacionadas com a administração de benefícios sociais, assim como desempenha o papel de mediador nos cenários mais diversos que compõe a vida dos cidadãos. Exerce uma função pedagógica e enfrenta o desafio de identificar estratégias de ação que se articulem ao projeto ético político.

Em todos os campos de atuação o embate é característico do desempenho do papel de assistente social, o que torna a área de gestão estratégica de pessoas, apenas mais um cenários em relação a tantos outros em que o assistente social se insere de forma mais rotineira e com grande exponencial de profissionais trabalhando em tais contextos como: hospitais, creches, centros comunitários e outros.

Martinelli, (2005) em seu instigante livro sobre a identidade e alienação do Serviço Social realiza uma retrospectiva á história do Serviço Social no mundo e o Brasil constatando alguns pontos como sendo fundantes da identidade do Serviço Social:

- o Serviço Social está intimamente ligado ao capitalismo trazendo consigo o conjunto de variáveis subjacentes – alienação, contradição e antagonismo, uma vez que foi engendrado e desenvolvido nesse vize;

- o projeto de hegemonia burguesa está articulado com o nascimento da profissão, que traz consigo uma importante estratégia de controle social como uma ilusão de servir.

- o Serviço Social já nasce com uma identidade atribuída pelo capitalismo. Não é produzida historicamente, e sim decorre do poder da classe dominante, o que roubou dos agentes a possibilidade de construir formas peculiares de pratica, autenticamente sociais;

- o movimento da história gera a produção da identidade, sendo assim ao atribuir ao Serviço Social uma identidade fixa e distanciada da própria história a classe dominante aprisionou o Serviço Social a uma identidade atribuída, imóvel, estagnada, porém amoldada sempre às exigências do capitalismo;

- há uma ausência de critica nos modelos copiados, reproduzindo de forma linear e mecânica as práticas pré – capitalistas, não sendo legitimados pela classe trabalhadora;

- os agentes deixaram claro em suas práticas objetivas ao longo do tempo, que a base que utilizavam foi sempre a da identidade atribuída;

- a autonomização da prática e a consequente ruptura com a consciência social de seus agentes possibilitou a profunda penetração da alienação na categoria profissional, sendo incapaz de responder historicamente às contradições e antagonismos encravados no cerne do capitalismo;

- a profissão foi absorvida pela tecnoburocracia da sociedade do capital em consequência da ausência de identidade e da fragilidade da consciência social que não lhe permitiram ingressar no universo da “classe em si” e da “classe para si” do movimento operário;

-o complexo desenvolvimento do capitalismo tem interfaces contraditórias onde se criam inflexões e demandas que levaram a classe dominante a desenvolver estratégias de controle social. O objeto da prática social se encontra nessa relação contraditória e complexa do capital;

- a identidade atribuída a profissão e como estratégia do próprio capitalismo, fez com que o Serviço Social atendesse mais prontamente às demandas do capital, acentuando-se sua característica de instrumento de reprodução das relações sociais de produção capitalista.

Martinelli,(2005) também defende que apesar de todos os pontos destacados acima, a dialética tem como uma de suas leis a lei da conexão universal, que permite perceber que tudo está relacionado e que da contradição nasce o novo, o que segundo a autora permite perceber ao entender a história do Serviço Social que:

- a vinculação orgânica do Serviço Social ao capitalismo não pode ser interpretada como inquebrantável e inexorável.

Ao buscar superar a vinculação ao capitalismo, o profissional de Serviço Social deve reinventar a própria profissão sendo uma característica marcante do seu fazer profissional à busca por participar coletivamente do processo de produção de novas relações sociais e de criação de alternativas peculiares de enfrentamento da relação capital – trabalho.

Ao se realizar a pesquisa de campo se evidencia a ausência de profissionais exercendo o papel de assessores em gestão de pessoas, tendo como formação de graduação o Serviço Social. Aparecendo, porém, como opção de mestrado e doutorado de profissionais graduados nas mais diversas áreas e que atuam como Assessor/Consultor de Gestão de Pessoas.

A relevância que a área de gestão estratégica de pessoas vem ganhando, nos últimos tempos, aponta para a necessidade de o Serviço Social discutir a possibilidade de explorar esse campo de trabalho como um campo estratégico de ação para o enfrentamento das

questões relacionadas ao mundo do trabalho, que afetam diretamente a vida de todos os cidadãos.

CAPÍTULO 2 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS SOBRE O PERFIL DO PROFISSIONAL QUE TRABALHA NA ÁREA DE ASSESSORIA EM GESTÃO DE PESSOAS

A presente pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira etapa composta por um questionário com o propósito de levantar características que compõem o perfil dos profissionais da área de gestão de pessoas em Franca.

Na segunda etapa foram entrevistados três profissionais pertencentes à primeira etapa da pesquisa, seguindo o critério de entrevistar o profissional que tem mais tempo no mercado de trabalho, o mais novo e o intermediário em termos de tempo de serviço entre os dois.

Os depoimentos obtidos nas entrevistas demonstraram a sensibilidade e o grau de envolvimento dos entrevistados com o tema central da pesquisa, fazendo contribuições de grande valor para a reflexão acerca da pertinência do assistente social como profissional da área de gestão de pessoas, assim como contribuíram na busca por explicações sobre a ausência desse profissional no mercado de trabalho trazendo propostas de mudanças para o programa do Curso de Serviço Social.

Os participantes da segunda etapa deste trabalho serão tratados aqui por pseudônimos, como forma de preservar o anonimato dos participantes.

Chamar –se -a de João o profissional a mais tempo no mercado de trabalho, Pedro o profissional que tem o tempo de trabalho na média entre o mais velho e o mais novo, e de Maria a profissional a menor tempo no mercado de trabalho em gestão de pessoas.

Em relação ao perfil procurou-se conhecer como se caracteriza tal mercado, se está composto por homens e mulheres e se há predomínio de algum dos gêneros.

TABELA 1 - Gênero dos Pesquisados

GENERO	QUANTIDADE
Masculino	8
Feminino	12

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

Conforme apresentado anteriormente neste trabalho, quando se construiu síntese da evolução do RH para Gestão Estratégica de Pessoas, há uma valorização do humano por parte dos empresários. A partir da década de 1980 e do início do novo século, principalmente na última década, constata-se um novo olhar para o humano.

O homem organizacional ganha centralidade nas organizações, carecendo de ser compreendido de forma integral e não compartimentada, uma vez que, para que contribua na execução dos objetivos organizacionais o homem como um todo precisa estar bem.

As tarefas dentro das organizações já não são mais tão fragmentadas como antes, porém continua sendo um desafio trabalhar o humano de forma integrada.

O crescente individualismo por parte das pessoas gera grandes dificuldades nas organizações que precisam de trabalho em equipe e maior compartilhamento de objetivos por parte das pessoas que compõem as organizações.

A complexidade do momento exige sensibilidade, capacidade de trabalho em equipe, uma olhar mais integrador, disponibilidade para mediar conflitos, características marcantes do gênero feminino, que historicamente está mais direcionado para o trabalho com as questões humanas. Fator esse que pode estar contribuindo para maior inserção da mulher neste campo de trabalho.

A abertura do mercado de trabalho para gestão de pessoas é fato ainda recente, uma vez que a centralidade do homem, antes, fazia parte de uma prospecção e hoje faz parte de uma necessidade objetiva no desenvolvimento das organizações.

As oportunidades de trabalho nessa área estão se tornando evidentes, a pouquíssimo tempo, o que se reflete na faixa etária dos participantes da pesquisa.

TABELA 2 – Faixa Etária dos Pesquisados

IDADE	QUANTIDADE DE ASSESSORES
20 A 30 anos	7
31 a 40 anos	8
41 a 50 anos	2
Acima de 50 anos	3

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

Há um predomínio dos profissionais com menos de quarenta anos em relação aos profissionais acima de quarenta anos, uma vez que esse é um mercado cheio de oportunidades

no momento presente, 35% dos profissionais pertencem à faixa etária de vinte a trinta anos, ou seja, recém - formados e ingressantes no mercado de trabalho.

A valorização da área de gestão de pessoas vem ganhando folego, principalmente na última década. O que se confirma pelos dados sobre o tempo de atuação no mercado de trabalho.

TABELA 3 - Tempo de Atuação como Assessor/Consultor

TEMPO	QUANTIDADE DE PESSOAS
0 a 5 anos	9
6 a 10 anos	4
Acima de 11 anos	7

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

Nessa amostra 65% dos profissionais atuam como consultor/assessor a menos de 10 anos. Dados que confirmam o crescimento na demanda por profissionais que atuam na área de consultoria/assessoria nos últimos dez anos.

Por se tratar de uma oportunidade de posto de trabalho, que se encontra em plena expansão, a área de gestão de pessoas se descortina como possibilidade para as mais diversas formações, uma vez que a necessidade de se trabalhar o humano é uma carência fundante para o sucesso das organizações, quer sejam elas do setor público ou do setor privado.

A demanda por profissionais que atuem nessa área criando novas oportunidades de trabalho evidencia-se no universo diversificado de formação acadêmica que compõe o grupo de profissionais dessa amostra.

Mesmo vindo das mais diversas categorias, todos os profissionais dessa amostragem elegeram a área de assessoria/consultoria para atuar no mercado de trabalho, fato característico de um momento de oportunidade de trabalho existente no mercado e que carece de profissionais para exercer tal função.

TABELA 4 – Grau de Instrução – Superior Completo

CURSOS	QUANTIDADE
Administração	4
Engenharia Industrial	1
Gestão de Recursos Humanos	1
Pedagogia	1
Psicologia	11
Serviço Social	1
Tradutor e Intérprete	1

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

A prevalência de profissionais da área de Psicologia pode estar ligada ao fato de ser essa uma profissão voltada para o entendimento do comportamento humano

A existência de duas faculdades de Psicologia na cidade de Franca, também é um fator que pode contribuir para a predominância de profissionais trabalhando na área de gestão de pessoas serem psicólogos, uma vez que há uma oferta considerável de profissionais nesta área.

O curso de Psicologia tem em sua grade curricular a disciplina Psicologia Organizacional, fato que pode ser entendido como explicação para a presença de profissionais de psicologia trabalhando em gestão de pessoas.

Os psicólogos professam em seu Código de Ética como um dos princípios fundamentais de sua atuação profissional a promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano segundo os valores da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Conforme comentários anteriores, a passagem pela recente história da gestão de pessoas, compreende que a mesma é fruto das transformações por que foram passando a área de Recursos Humanos (RH), que vem ganhando por parte dos empresários, papel de destaque cada vez maior, à medida que se evidencia para o empresário que a obtenção de lucros está intimamente ligada à promoção do bem estar das pessoas que trabalham para sua produção.

Temas como Qualidade de Vida, Sustentabilidade, Ecologia fazem parte das preocupações dos empresários que buscam, nos mais variados tipos de consultoria/assessoria existentes no mercado, suporte para o desenvolvimento de estratégias de condução das pessoas envolvidas na organização de forma integrada com as estratégias empresarias.

A complexidade de se exercer tal função vem exigindo dos profissionais que atuam na área as mais diversas especializações. O conhecimento das ciências que compõem as áreas de humanidades e sociais, atraem profissionais na busca do embasamento teórico que os instrumentalizem para a prática do dia-a-dia no trabalho na empresa.

No universo pesquisado há maioria de 55% de profissionais atuando na área que vêm da graduação em psicologia. Tal prevalência merece uma maior investigação para que possamos compreender melhor esse fenômeno, porém, mesmo sem maiores dados sobre tal realidade, é possível inferir que há um reconhecimento por parte do mercado (contratante) que a atuação do psicólogo pode contribuir na gestão de pessoas, assim como por parte dos psicólogos (prestadores de serviço) parece existir uma formação que lhe permite atuar em gestão de pessoas.

Fenômeno esse que não se repete com o Serviço Social, que representa 5% no universo pesquisado.

A pergunta feita na introdução deste trabalho volta a se impor como objeto de reflexão: a área de assessoria/consultoria em gestão de pessoas é uma oportunidade de trabalho para o assistente social?

Utiliza -se como argumentação a Resolução nº 273, de 13/03/1993, do Conselho Federal de Serviço Social –CFESS (ANEXO A), que além de normatizar a atuação do Assistente Social, explicita as bases da direção social da profissão, elegendo a liberdade como valor central, o trabalho como fundante do ser social, a radicalidade democrática comprometida com a socialização dos meios de produção da riqueza material e cultural, a equidade traduzida em justiça social e o reconhecimento do pluralismo de ideias e de práticas na profissão e na sociedade.

Ao direcionar o exercício de sua profissão entre outros princípios para a busca da socialização dos meios de produção da riqueza material e cultural, pode e deve o assistente social encontrar, no campo de trabalho com a gestão de pessoas, uma grande oportunidade de trabalho que lhe permite participar de forma plena.

A participação na elaboração, implantação e monitoramento de estratégias que tenham como objetivo a integração do homem ao seu ambiente, buscando o bem – estar, faz parte das prerrogativas da profissão de assistente social.

Para os profissionais do Serviço Social o trabalho é fundante do ser social, sua formação os instigam a pensar o mundo do trabalho e seus reflexos na vida de cada ser humano, o que por si só deveria lhes dar condição de estar presentes nos meios empresariais contribuindo com propostas que possam organizar o mundo do trabalho de forma a promover

a justiça social tendo, como princípio norteador de suas intervenções, o respeito ao pluralismo de ideias presentes na sociedade.

Os administradores têm uma representatividade de 20% da amostragem. O administrador pode encontrar maior dificuldade para o trabalho em gestão de pessoas por ter formação mais voltada para a funcionalidade dos procedimentos e processos, do que para as relações interpessoais.

Há por parte dos profissionais desta amostra uma busca por especializações e MBAs - por extensão em área diversas e complementares ao Conhecimento que obtiveram na graduação, constatou-se confluência para o Serviço Social na escolha para a realização do doutorado, sendo o curso de escolha de dois profissionais ao realizarem o doutorado.

TABELA 5 - Especialização

CURSOS	QUANTIDADE
Didática	1
Terapia Sistêmica Familiar	1
Comportamento Organizacional	1
Marketing	1
Gestão Empresarial	1
Psicanálise	1
Psicologia Transpessoal	1
Coach	2
Saúde Mental	1
Psicomotricidade	1
Gestão de Pessoas	1
Economia Internacional	1
Design de Redes Sociais	1
Direito Empresarial	1

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

TABELA 6 - MBA

CURSOS	QUANTIDADE
Liderança	1
Gestão Empresarial	1

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

TABELA 7 – Mestrado

CURSOS	QUANTIDADE
Educação	1
Pedagogia	1
Serviço Social	1
Gestão Empresarial	1
Recursos Humanos	1
Gestão Estratégica de Negócios	1

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

TABELA 8 - Doutorado

CURSOS	QUANTIDADE
Serviço Social	2
Neurociências	1

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

Apesar de um número reduzido de Assistente Social na área de gestão de pessoas, profissionais que trabalham na área, optaram pelo curso de Serviço Social para desenvolver seu Doutorado e aprofundar o conhecimento teórico sobre o mundo do trabalho.

O que parece indicar que há um reconhecimento e uma expectativa por parte da sociedade de que o Serviço Social preste sua contribuição na resolução dos conflitos e dificuldades encontradas no mundo do trabalho.

Outras possíveis motivações para tal escolha podem residir na logística para tal escolha – atratividade locacional – e ou no reconhecimento da UNESP – Instituição de Ensino Superior que oferece a Pós Graduação na área.

No grupo pesquisado, 45% dos participantes exercem apenas a função de Assessor/Consultor de pessoas, não acumulando outras atividades, o que parece apontar para uma consistência na demanda por profissionais que atuem nessa área.

TABELA 9 - Além de Assessor/Consultor Exerce Outra(s) Atividades?

SIM/NÃO	QUANTIDADE
SIM	11 pessoas
NÃO	9 pessoas

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

TABELA 10 – Caso exerça, qual?

ATIVIDADE	QUANTIDADE
DOCENTE	4
CLÍNICA	4
MARKETING	1
GESTOR	1
COACH	1

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

A docência e a clínica representam cada uma delas 20% da incidência de outras funções além de consultoria/assessoria em gestão de pessoas.

A clínica está profundamente ligada ao grande número de psicólogos que fazem parte da amostragem e a docência exprime um caminho praticamente natural para profissionais que detêm um arcabouço teórico sendo considerados como profissionais que devem deter uma *expertise* em relação a determinados assuntos.

Cabe indagação e pesquisa sobre as verdadeiras razões pela concomitância acadêmica, tendo em vista sua atual desvalorização enquanto carreira profissional, pois observa-se que a Educação passou a ser vista como prestação de serviço e não mais, como agente portador de valor.

A confirmação da demanda por trabalho nessa área se expressa na resposta à questão do trabalho ser ofertado ou demandado.

TABELA 11 - A Assessoria/Consultoria é:

ASSESSORIA	QUANTIDADE
Ofertada	6
Demandada	14

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

Nesse universo da pesquisa 70% dos participantes responderam que o serviço que prestam é demandado pelas empresas, o que confirma a valorização da área de gestão de pessoas já apontada nesse trabalho no item: história recente sobre a área de gestão de pessoas.

Quanto ao tipo de assessoria/consultoria que realizam, os profissionais parecem experimentar o trabalho de assessoria/consultoria tanto como possibilidade de prevenção como de correção nos trabalho realizados.

TABELA 12 - Tipo de Assessoria/Consultoria que Realiza:

ASSESSORIA	QUANTIDADE
Preventiva	0
Corretiva	0
Ambas	20

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

Em relação ao porte das empresas em que prestam serviços, os profissionais dessa amostra atuam em empresas de todos os portes (micro, pequena, média, grande). Atuando simultaneamente em empresas de portes diferenciados.

TABELA 13 – Sobre a Empresa(s) Clientes:

TIPO DE EMPRESA	QUANTIDADE DE ASSESSORES POR EMPRESA	QUANTIDADE DE EMPRESAS
MICRO	5	12
PEQUENA	12	26
MÉDIA	12	17
GRANDE	7	3

Fonte: Raquel Mazzola de Andrade Fanan.

Cabe ressaltar que na realidade brasileira o perfil de empreendedorismo está entre os pequenos e micro empresários, que são os verdadeiros empreendedores sociais, gerando empregos, pagando impostos e multiplicando oportunidades no âmago da sociedade.

Há uma prevalência de empresas de pequeno e médio porte na utilização dos serviços de consultoria/assessoria, o que pode ser reflexo da dificuldade de empresas desse porte terem assessores contratados e capacitados para a gestão de pessoas, devido à baixa especialização dos funcionários que compõem a folha de pagamento e a dificuldade de pagar salários compatíveis com tais funções.

Dada essa prevalência infere-se que a ausência de profissionais atuando em consultoria e prevalência do trabalho com assessoria, seja uma resposta ao mercado, uma vez que o trabalho com assessoria se impõe devido a necessidade urgente dessas empresas cuidar da gestão de pessoas, somado à dificuldade de contratar um profissional em tempo integral para exercer esta função, haja vista que seria oneroso para tais empresas, daí optar-se pela contratação de um prestador de serviço.

Parece haver por parte dos profissionais que atuam em gestão de pessoas um acúmulo das duas funções. Atuam como consultores e como assessores se responsabilizando ao mesmo tempo pelas propostas de inovação implantando e monitorando o desenrolar das estratégias propostas como forma de responder à demanda premente de assessores por parte das empresas.

O Assistente Social que consiga entender como parte de suas atribuições colaborar na proposição de soluções para as dificuldades encontradas pelas empresas na integração do homem ao seu ambiente, tem na área de Assessoria/ Consultoria de pessoas uma oportunidade de trabalho em franca expansão.

Ao realizar-se as entrevistas segundo o critério previamente estabelecido na metodologia de trabalho, deparou-se com um fator que contribui consideravelmente para a riqueza de informações trazidas pelos participantes.

O profissional com mais tempo no mercado de trabalho (João, 34 anos), não é assistente social, porém é doutor em Serviço Social; o de tempo intermediário no mercado de trabalho (Pedro, 17 anos) é o único profissional com graduação em Serviço Social da amostragem, sendo a mais nova (Maria, 1 ano); graduada em Psicologia.

A sensibilidade e envolvimento dos entrevistados nas questões levantadas pela pesquisadora no sentido de expressarem, de forma corajosa e ousada, opiniões que pudessem fomentar um debate capaz de levantar propostas de mudanças nos programa do curso de Serviço Social, bem como pontos a serem repensados na atuação dos profissionais que se encontram no mercado de trabalho, deram significado e novo fôlego para a realização dessa pesquisa.

Por meio de um questionário semiestruturado, estabeleceu-se relação com os entrevistados, buscando maior aproximação com a história dessas pessoas. A apresentação dos três entrevistados se faz necessária com o objetivo de criar em quem esteja lendo essa análise, a empatia e o respeito que os mesmos despertaram na pesquisadora, a riqueza que suas contribuições trouxeram ressignificação nos resultados da pesquisa.

Há singularidades que, na história pessoal de cada ser humano, aparecem nas respostas dos sujeitos, quando falam de como entraram nesse mundo do serviço de assessoria/consultoria em gestão de pessoas.

João (37 anos de serviço) recebeu a entrevistadora em seu escritório instalado em sua residência por 75 minutos, que transcorreram como se fossem 10, tamanha a simpatia e o conhecimento demonstrado durante a conversa, deixando ao final uma sensação de que foi realizado muito mais do que uma entrevista, e sim um encontro divisor de águas. Com muita naturalidade e simplicidade s contou de sua vasta formação na área de humanas:

Eu tenho Administração, tenho Comercio Exterior, Marketing e Pedagogia. Depois eu fiz pós-graduação em Economia Brasileira, Economia Internacional, Marketing e Vendas e Relações Internacionais, aí eu fiz mestrado em Gestão Empresarial, fiz o doutorado em Serviço Social voltado

para homem- organização, e o Pós voltado o Trabalho e o Homem na Organização. Então, tudo isso, você vê que é o ponto principal, o estudo principal, alias eu diria que só faltou para mim fazer Psicologia, porque Sociologia eu já vivo nessa confluência de profissões, porque cada vez mais as dificuldades de entendimento do homem na organização tá ficando difícil.

Pedro (17 anos de serviço) recebeu a entrevistadora em sua empresa de consultoria, logo no início da manhã, e comoveu ao expressar com tanta emoção sua indignação diante de pontos que, em sua opinião, não se alteraram desde a época de sua formação.

É graduado em Serviço Social e Direito, fez Mestrado em Serviço Social. Ao contar de sua escolha por trabalhar com assessoria/consultoria, relata:

Quando formei não queria ser empregado, o que o Serviço Social tinha para me oferecer em termos de salário era muito pouco. O Direito facilitou a entrada na área.

Maria (um ano de serviço) abriu espaço em sua agenda na empresa em que presta serviço, e manifestou disponibilidade e interesse em contribuir, qualidades que tornaram o encontro uma alegria. É graduada em Psicologia, há um ano, e narra como aconteceu o trabalho com gestão de pessoas em sua vida:

Eu já tinha feito estágio na empresa, assim que formei fiquei sabendo que estavam procurando alguém para realizar esse serviço. Trouxe meu currículo, e já ter estado aqui facilitou. Mesmo não sendo isso que eu quero, estou satisfeita. Quero fazer clínica, mas aqui tenho certa segurança até firmar a clínica.

A unicidade dessas histórias parece evidenciar os desafios enfrentados por uma área tão nova em termos de construção do conhecimento e de práticas efetivas de trabalho com a área de gestão de pessoas.

A busca por trabalho nessa área passa pelo caminho da segurança e da possibilidade de ganho financeiro, podendo existir no mercado de trabalho, profissionais que não possuam as habilidades e competências necessárias para o enfrentamento de questões tão complexas, como as que são colocados pelo trabalho com gestão de pessoas.

[...] é uma pena que ela, a consultoria em si, ela não é levada tão a sério por profissionais, na profissionalidade. Muitas vezes eles vão mais pelo dinheiro que querem ganhar, do que podem fazer pela empresa, com aquilo que eles podem receber. (João, 37 anos de serviço).

A importância de se trabalhar com gestão de pessoas relatada por João ajudam a ampliar a importância do debate sobre o tema:

Eu atuo dentro da gestão administrativa recuperação de empresas, e não há nesta área não tratar com gestão de pessoas. Em todo trabalho que eu assumo, em termos de recuperação de empresa, ou uma nova administração, a primeira coisa que tenho que fazer: gestão de pessoas.

Eu considero o homem organizacional o ponto principal a ser tratado em qualquer situação de empresa, seja ela em estado de falência, estado de inadimplência, crescimento ou que esteja muito bem, eu tenho todos esses tipos que trabalho atualmente em consultoria.

Se não for a gestão de pessoas posso te assegurar que você não tem resultados, porque veja, quando você trata de organização, seu gestor são pessoas, cada uma delas um comportamento, uma personalidade, um estilo, e quando você vem com uma série de propostas, você tem que conhecer a base daquilo que você tem e em cima deste estudo é que você propõe mudanças.

O fato de gestão de pessoas, eu diria a você que todo tipo de trabalho que eu faço, ele tem o ponto central, é o princípio, eu sou apaixonado pela condução de pessoas, já algum tempo, há 37 anos só mexendo com gente, dentro de sala de aula, com empresa e empresários. (João, 37 anos de serviço)

A percepção de que sem as pessoas não há administração possível, vem ganhando espaços nas organizações sejam públicas ou privadas, assim como é fato a complexidade de atuar em tal área.

[...] hoje eu uso um termo, para contradizer quando eu comecei há 37 anos atrás, naquela época eu dizia que a organização espera que você arregace as mangas e trabalhe por ela, hoje eu já falo diferente, a empresa precisa de gente que pense por ela, se é para fazer tem máquina, equipamento, a mão de obra não qualificada, então essa área de gestão [...] ela é complexa, porque a complexidade que você vê do ser humano hoje, ela é maior do que há tempos atrás, porque há tempos atrás todos eles, em troca de um salário, de um emprego, se sujeitavam a uma situação, hoje não, hoje são poucos os que se sujeitam a uma determinada situação, então, você tem que ter um jogo de cintura [...] Porque não a adesão deles, eles não querem, por que? É comprometimento demais, eles pensam, por enquanto eu quero entrar as sete, parar as onze, começar as doze e treze, cinco horas já estou na rua, depois vou tomar minha cerveja, num quero chateação de chefe. É um novo estudo que tem que ser feito. (João, 37 anos de serviço).

[...] a maior dificuldade é seleção de pessoas, a grande dificuldade de fechamento de vaga, tanto para as empresas, que até não exigem tanto. Tem muita gente que não se empenha, tá desempregado, mas quando começa não quer ficar, logo quer pular para outra área. (Maria, um ano de serviço).

Tamanha complexidade impulsiona o aumento na demanda por profissionais que realizem trabalhos em gestão de pessoas, fato já comentado anteriormente no referencial teórico desse trabalho.

A demanda por esse tipo de trabalho é grande. Uns 80% do pessoal da minha classe esta trabalhando na área. Há uma conscientização do empresariado sobre a importância desse trabalho. (Maria, um ano de serviço)

As empresas hoje estão começando a saber exigir do consultor, e eles já estão também discernindo a consultoria que precisam. Hoje você chega e fala, o meu problema é na área financeira, eu não tenho problema dentro da fábrica, na produção, ou estou com problemas em vendas, já é interessante, porque antes chegava e pegava a chave para tentar resolver tudo, hoje não, você consegue direcionar melhor. As pequenas não, nelas têm que assumir tudo, sala, copa, cozinha, tudo. Agora quando você vai numa empresa de médio porte para grande porte, ela já é direcionada, específica, e exige maior especialização (João, 37anos).

A demanda por esse trabalho é infinita, não tem quem faz. Tem pouca gente fazendo e o empresário precisa desse serviço. Estamos montando um projeto com o Sindifran, em parceria com o governo do Estado para oferecer capacitação para os gestores e serviços de assessoria especializada, nas trezentas fábricas vinculadas ao sindicato de Franca (Pedro, 17 anos de serviço).

O panorama mostrado até aqui evidencia a importância de se trazer o debate sobre consultoria/assessoria para dentro das universidades de Franca, uma vez que esse é um campo que vem sendo ocupado por profissionais das mais diversas áreas do conhecimento.

A grande contribuição dada pelos participantes na segunda etapa da pesquisa possibilita fazer algumas reflexões profundas de possibilidades de mudança voltadas para a interface da necessidade do mercado de trabalho e o profissional de Serviço Social, importante apresentar, a partir desse momento da análise, tais considerações tendo como fonte de inspiração a enorme gratidão e compromisso ético ante a sensibilidade, sinceridade e envolvimento dos entrevistados.

Comentou-se anteriormente, na apresentação do perfil dos profissionais, o fato de localizar apenas um profissional graduado em Serviço Social, em contrapartida há dois profissionais com graduação em outras áreas que buscaram no doutorado em Serviço Social a complementação ao seu conhecimento e especialização.

Aliás, sempre me perguntam, por que Serviço Social, por que você não fez doutorado em administração, por que você não fez Direito? Eu queria fechar o meu leque de conhecimento de área. Serviço Social ele me possibilitou nesse sentido por que quais os principais pontos fundamentais dentro da área de Serviço Social? Psicologia, Sociologia, comportamento humano, as organizações com tudo isso aí eu consegui fechar no que eu trabalho hoje nessa função a minha origem é no Serviço Social. (João, 37 anos de serviço)

O reconhecimento da pertinência dos conhecimentos oferecido no curso de Serviço Social e a realidade de trabalho de um consultor com tanto tempo de trabalho na área, se chocam com a ausência de profissionais graduados em Serviço Social atuando na área. Não há uma inserção desse profissional no mercado de gestão de pessoas.

Os desafios do assistente social em trabalhar com gestão de pessoas é ele ocupar o espaço nessa área de mercado, o assistente social não existe, enquanto mercado não. Eu trabalhei em grandes empresas você não ouve falar de assistente social, não existe essa terminologia.

Terminologia do assistente social está ligado a administração pública, o assistente social está ligado a mexer com pobre. O grande desafio para a universidade, em Franca, não se abriu um posto de trabalho para o assistente social em Franca desde a década de oitenta. Eu estou no sindicato da indústria, estou no Pró - Criança trabalhando durante vários anos, quinze anos, não se fala em assistente social. Quando um empresário, inclusive eu pensa em contratar pessoas ou para o departamento de pessoal, para fazer recrutamento e seleção, gestão de pessoas, se quer psicólogo, assistente social, não tem. (Pedro, 17 anos de serviço)

No Referencial Teórico, apresentado nesse trabalho, discutiu-se que as atribuições e competências do profissional de Serviço Social o habilitam a trabalhar na área de gestão de pessoas.

Sua atuação nas expressões da questão social, formulando e implementando propostas de enfrentamento dessa realidade em todas as esferas da sociedade, fazem parte da definição da ABEPSS.

A capacidade de apreensão crítica da realidade partindo de uma perspectiva de totalidade parece ser uma condição que permitiria ao assistente social atuar em gestão de pessoas por um caminho totalmente diferente dos profissionais que atuam nessa área.

O Assistente Social pode e deve trabalhar com gestão de pessoas, e acima de tudo ele pode se aprimorar muito nesse sentido, porque veja bem, eu vou falar uma realidade para você, como eu não fiz graduação, eu sou suspeito para falar, entende-se por Serviço Social, confunde-se muito o Serviço Social com caridade, filantropia. Na realidade eu vejo o Serviço Social, como um esteio muito importante do comportamento do homem na organização e na sociedade, que não é papel do psicólogo e do sociólogo é o papel do Serviço Social.

A integração do homem ao meio é do Serviço Social, a capacitação do homem neste meio com seu relacionamento – Serviço Social. De repente Serviço Social – pobreza e favela, eu não vejo dessa forma. Talvez eu possa estar até enganado no que eu estou te falando, eu acho mal aproveitado o profissional de Serviço Social. O Serviço Social, o candidato a uma vaga na área, ele presta e faz, sabendo que ele vai para a área de filantropia, caridade, suporte, posso estar até enganado, mas eu sempre vi dessa forma. (João, 37 anos de serviço)

A formação do Serviço Social permitiria o exercício pleno de funções ligadas à formulação de políticas de gestão de pessoas seja para o setor privado ou para o setor público, porém, não é isso que se encontra ao investigar-se quem são os profissionais de gestão de pessoas em Franca. Fica então a pergunta o que está acontecendo?

Volta na década de oitenta, quanto anos já se foram, se existisse um processo de formação e as pessoas saíssem da faculdade com uma certa, veja bem, uma certa formação, um pouco preparada, esse espaço já teria sido ocupado um pouco. Não está saindo preparada, porque não tem formação, não tem rastro. É uma formação voltada para empregado, administração pública. Creche, mexer com idoso, tudo bem, quando se fala em gestão de pessoas, isso se abre para o mundo. Mas quando você fala em criança o Assistente Social não gere a creche ele cuida da criança. O Assiste Social se assemelha ao cuidador, é muito pobre para uma formação de quatro anos. (Pedro, 17 anos de serviço)

Há leitura da necessidade de revisão do currículo programático em Serviço Social, para que os profissionais possam desempenhar papéis representativos na formulação de soluções diante de um dos maiores desafios enfrentado na atualidade dentro no mundo do trabalho.

A história do Serviço Social que pese datar seu reconhecimento no Brasil nos anos de 1930 é permeada pela busca de se renovar e conseguir efetivamente construir diálogo mais próximo às outras áreas do Conhecimento, conseguindo o engajamento efetivo de seus profissionais em práticas que possam transformar a realidade das questões sociais brasileiras.

CONCLUSÃO

Ao estudar a história recente da Gestão de Pessoas, compreendeu-se a evolução do conhecimento acumulado sobre o assunto ao longo do século XX e XXI.

A transformação desse conhecimento ao longo dos últimos cinquenta anos se evidencia na evolução da antiga área de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, trazendo consigo o olhar de especialistas e empresários para o ser humano, ocupando o homem papel de centralidade na efetivação das estratégias organizacionais.

Trabalhou-se nas categorias consultoria e assessoria, diferenciando-as e compreendendo o trabalho do consultor como sendo o de promover inovações, buscando novidades que possam contribuir para o melhor desempenho dos profissionais de assessoria que trabalham nas organizações, ou mesmo para o melhor desempenho do proprietário ou da organização como um todo.

Cabe ao assessor planejar, implantar e monitorar o desenrolar das estratégias implantadas. O assessor tem ação direta com os envolvidos no processo de mudança das organizações, diferente do consultor que não tem poder direto para realizar as mudanças sugeridas.

A pesquisa evidenciou a demanda pelo trabalho de consultoria/assessoria por parte das empresas de Franca, e constatou-se a inexpressividade da presença do profissional de Serviço Social tendo em vista suas habilidades e competências do assistente social pertinentes aos propósitos do trabalho em gestão de pessoas.

Buscaram-se definições dos órgãos representativos do Serviço Social - Conselho Federal do Serviço Social (CFESS) e Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social (ABEPSS) na tentativa de detalhar habilidades e competências do Assistente Social para a prática de consultoria/assessoria em Gestão de Pessoas.

Compreendeu-se que o assistente social é, por definição, o profissional orientado e que deveria ser preparado para integrar o homem ao meio ambiente e no caso, na organização.

Utilizou-se como argumentação a Resolução nº 273, de 13/03/1993, do Conselho Federal de Serviço Social CFESS – que além de normatizar a atuação do assistente social, explicita as bases da direção social da profissão, elegendo a liberdade como valor central, o trabalho como fundante do ser social, a radicalidade democrática comprometida com a socialização dos meios de produção da riqueza material e cultural, a equidade traduzida em justiça social e o reconhecimento do pluralismo de ideias e de práticas na profissão e na sociedade.

Ao trabalhar em prol da liberdade e elegendo o trabalho como fundante do ser social, o assistente social deveria ocupar papel relevante na elaboração de estratégias de gestão de pessoas.

A importância da área de gestão de pessoas na atualidade por parte de especialistas e de empresários abre um cenário de grandes oportunidades para os profissionais que se posicionarem diante do desafio de criar soluções pautadas no bem-estar dos seres humanos em face da complexidade das relações nas organizações.

A formação intelectual do assistente social, a capacidade crítica e engajamento ético-político, assim como, o agir técnico-operativo, fornecendo subsídios para uma atuação criativa e propositiva no conjunto das relações sociais.

Há por parte da academia uma preocupação em preparar o assistente social para atuar sobre a realidade do século XXI, que se manifesta na construção do projeto pedagógico do Curso de Serviço Social, sobretudo nas políticas sociais.

Mesmo diante desses avanços a formação prática da gestão ainda é falha e negligenciada, o que acreditamos ser fruto da presença fortemente marcada da ideologia marxista na formação acadêmica dos assistentes sociais, difundindo a visão de que o trabalho com gestão faz parte das prerrogativas capitalistas de produção, e de reprodução das desigualdades sociais.

Sem se inserir no mercado de trabalho no qual efetivamente as contradições inerentes ao sistema capitalista ocorrem, perde o assistente social a possibilidade de intervenção profissional capaz de impulsionar e concretiza os direitos sociais.

Abdica do papel de liderança que lhe cabe por definição em Gestão de Pessoas, podendo exercer um papel de ampliação do cenário vislumbrado pelos profissionais da área por ser o profissional habilitado e preparado para realizar visões macro dos sistemas.

A inovação e a reinvenção do fazer profissional precisam de respaldo em uma formação que privilegie a diversidade do referencial tanto teórico como técnico-operativo. Podendo ocupar espaços que exigem do profissional da atualidade conhecimentos de administração, condução de grupos e tantos outros na ocupação de novos postos de trabalho.

A revisão dos conteúdos programáticos do curso de Serviço Social é uma necessidade apontada pelos entrevistados e marcada pelo estigma criado em torno da profissão.

O rastro criado pelos assistentes sociais em posições de planejamento, elaboração de políticas quer sejam públicas ou privadas carece de atenção.

O transcorrer da história de várias profissões nos indicam a seriedade de se perder espaços de oportunidade de trabalho, levando algumas profissões ao esquecimento, extinção

ou mesmo sendo relegadas a atividades de segundo plano nos espaços organizacionais onde se encontram.

Desfazer os nós interpretativos da realidade é fundamental ao se objetivar tirar o assistente social do lugar de partícipe da pobreza e não do crescimento; partícipe da miséria e não da riqueza; partícipe do problema e não da solução.

Há que se criar um desassossego nos Assistentes Sociais em relação ao trabalho no setor público, já tão ocupado pelos mesmos, mas que enfrenta desvalorização sendo contratado como analista para cargos públicos e não mais como assistentes sociais. Essa situação já foi comentada anteriormente na análise da pesquisa, quando os entrevistados de forma contundente apontam para o risco de extinção da profissão, ou do risco de se tornar um curso técnico e não de nível superior.

O trabalho na área de assessoria/consultoria é pertinente ao assistente social, uma vez que o mercado carece de profissionais que realizem tal serviço. Seria de grande valia para a valorização do serviço social a ocupação de forma efetiva e competente dos postos de Assessoria em Gestão de Pessoas disponíveis no mercado, galgando ocupar, posteriormente, os postos de consultoria.

Respondeu-se assim a pergunta central da dissertação acerca da gestão de pessoas ser possibilidade de um novo nicho de trabalho para o assistente social.

Muitas são as possibilidades de desdobramento e aprofundamento para melhor compreensão do tema em questão, sendo:

- ✓ o estudo do conteúdo programático dos cursos de Serviço Social aos longo da história e a presença de temas sobre gestão;
- ✓ a percepção dos formandos em Serviço Social sobre as possibilidades de atuação do Serviço Social;
- ✓ as práticas dos profissionais de Gestão de Pessoas e suas implicações no mundo do trabalho.

Longe de concluir essa investigação sabe-se que o tema Gestão de Pessoas e Serviço Social carece de estudos. Mas, pode-se afirmar que a área de Gestão de Pessoas está posta para o Assistente Social, podendo o mesmo ocupá-la com compromisso, buscando novos conhecimentos, sendo ético e primando pela dignidade e responsabilidade.

REFERÊNCIAS

ABEPSS. Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social. Diretrizes Curriculares para o Curso de Serviço Social, 1999. In: ASSISTENTE SOCIAL: **ética e direito**. 4. ed. Coletânea de leis e resoluções. Rio de Janeiro: Cress 7º Região, 2006.

ABREU, M. M. **Serviço Social e a organização da cultura: perfis pedagógicos da prática profissional**. São Paulo: Cortez, 2002.

ALMEIDA, A. **Possibilidade e limites das teorias de serviço social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.

ALMEIDA, S. M.; SUZIN, A. B. Assessoria: um novo instrumental no processo de trabalho do Serviço Social? In: ROCHA, Maria Aparecida Marques et al. (Org.). **Capacitação profissional em Serviço Social**. Porto Alegre: Cress 10º Região, 1999.

AMMANN, S. B. **Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

ANDRADE, J. E. **Conselhos tutelares: sem ou cem caminhos?** São Paulo: Veras, 2000.

ARENDT, H. **A condição humana**. São Paulo: Forense Universitária, 1977.

ARGYRES, C. **A integração do indivíduo à organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

BARBOSA, C. F.; MELO, L. G. de. A assessoria e o Serviço Social: as possibilidades e os limites de uma atividade considerada liberal. **Caderno de Comunicações**, Goiânia, v.2, p. 135-137, 1998.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. São Paulo: MC Graw-Hill, 1986.

BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BENNIS, W. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BLOCK, P. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron, 1999.

BRASIL, D.; COOK, C. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1975.

BRAVO, M. I. S.; MATOS, M. C. de. (Org.). **Assessoria, consultoria & Serviço Social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

BRAVO, M. I. S. **Serviço Social e reforma sanitária: lutas sociais e práticas profissionais**. São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

_____.; SOUZA, R. de O. Conselhos de saúde e Serviço Social: luta política e trabalho profissional. **Ser Social**, Brasília, DF, n. 10, p. 67-89, 2002.

BRAZ, M. O governo Lula e o projeto ético-político: o Serviço Social. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, ano 25, n. 78, p. 49-68, jun./ago. 2004.

BURIOLLA, M. F. **Supervisão em Serviço Social: o supervisor, sua relação e seus papeis**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CAMPELO, M. L. M. F. **Serviço Social organizacional: teoria e prática em empresa**. São Paulo: Cortez, 1983.

CANÔAS, J. W. **Por uma nova presença do Serviço Social na empresa**. São Paulo: [S.C.P.], 1982.

_____. **Serviço social do trabalho**. São Paulo: Gessot, [s. d.].

CENTRO DE ESTUDOS SINDICAIS. **Dilemas da atualidade: globalização, neoliberalismo, crise do Estado, reestruturação produtiva, questão agrária e desafios do sindicalismo**. São Paulo: Centro de Estudos Sindicais, 1997.

CERVO, A. L. **Metodologia científica: para estudantes universitários**. São Paulo: MC Graw Hill, 1978.

_____.; BREVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CFSS. Conselho Federal de Serviço Social. Serviço Social a caminho do século XXI: o protagonismo ético-político do conjunto CEFESS/CRESS. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, ano XVII, n. 50, p. 172-190, abr. 1996.

_____. **Código de Ética Profissional do Assistente Social e Lei 8.662/93**. 3. ed. Brasília, DF, 1997.

_____. **Atribuições privativas do(a) assistente social em questão**. Brasília, DF, 2002.

CESAR, M. Responsabilidade social: novo ethos do discurso empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM SERVIÇO SOCIAL – ENPESS, 8., 2001, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora, 2001. 1 CD-ROM.

_____. A intervenção social das empresas no Brasil. In: FREIRE, L. M. B.; FREIRE, S. M.; CASTRO, A. T. B. **Serviço Social, política social e trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise**. Cambridge MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

CODO, Wanderley. **O que é alienação?** São Paulo: Brasiliense, 1985.

COSAC, Claudia Maria Daher. **Cipa: um instrumento da filosofia da empresa.** São Paulo: Faculdade de Serviço Social, 1992.

DEAL, T; KENNEDY, A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life.** Perseus Books: Revised, 2000.

DRAKE, R.; SMITH, P. **Comportamento humano na indústria.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1975.

DRUCKER, P. F. **A nova sociedade.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

_____. **Fronteiras do amanhã.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura 1964.

ENGLER, H. B. R. **Serviço Social: filosofia empresarial.** Franca: UNESP-FHDSS, 1998.

FALCÃO, M. C. B. C. **Serviço Social: uma nova visão teórica.** São Paulo: Cortez, 1989.

FERNANDES, A. S. Reflexões sobre o posicionamento ideológico assumido por assistente sociais do trabalho em empresa. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, ano. 1, n. 1. p. 74-79, jan./mar. 1979.

FREIRE, L. M. B. **Saúde do trabalhador e Serviço Social: possibilidades pelo avesso do avesso.** 1998. 132 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) -Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____. **O Serviço Social na reestruturação produtiva: espaços, programas e trabalho profissional.** São Paulo: Cortez, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Metodologia do ensino superior.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GRUPO META. **Serviço Social na empresa: utopia ou realidade.** São Paulo: Cortez, 1980.

IAMAMOTO, M. V.; CARVALHO, R. de. **Relações sociais e Serviço Social no Brasil: espaço de uma interpretação histórico e metodológico.** São Paulo: Cortez, 1986.

_____. **Renovação e conservadorismo no Serviço Social: ensaios críticos.** São Paulo: Cortez, 1992.

_____. **O Serviço Social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional.** São Paulo: Cortez, 1998.

IAMAMOTO, M. V. Projeto profissional, espaços ocupacionais e trabalho do assistente social na atualidade. In: CFESS. **Atribuições privativas em questão**. Brasília, DF, 2001.

IANNI, O. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

MACEDO, M. de A. **Reconceituação do Serviço Social**: reformulações teóricas. São Paulo: Cortez, 1981.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. _____. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipótese e variáveis, metodologia jurídica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____.; _____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage, 2002.

MARTINELLI, M. L. **Serviço Social**: identidade e alienação. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. **Pesquisa qualitativa**: um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1994.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MOTA, A. E. **O feitiço da ajuda**: as determinações do serviço social na empresa. São Paulo: Cortez, 1985.

NEWMAN, W. H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. Tradução de Avelino Correa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

NOGUEIRA, P. Necessidades de treinamento: construção e validação de um instrumento. **Arquivo Brasileiro de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 46-65, 1982.

PAULO NETTO, J. **Ditadura e Serviço Social**: uma análise do Serviço Social no Brasil pós-64. São Paulo: Cortez, 1991.

_____. Transformações societárias e Serviço Social. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, ano 17, n. 50, p. 87-132, 1996.

_____. A conjuntura brasileira: o serviço social posta à prova. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, ano XXV, n. 79, p. 5-26, set.. 2004.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Desenvolvimento e Planejamento Regional. Fundação Sistema de Análise de Dados. **Perfil do município de Franca**. 2012. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfilMunEstado.php>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

1. COMO O TRABALHO NA ÁREA CONSULTORIA/ ASSESSORIA EXTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS DA CIDADE DE FRANCA ACONTECEU EM SUA VIDA?
2. O QUE SIGNIFICA TRABALHAR COM ASSESSORIA/CONSULTORIA EXTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS PARA VOCÊ?
3. QUAIS OS MAIORES DESAFIOS EM SE TRABALHAR COM ASSESSORIA/CONSULTORIA EXTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS?
4. COMO VOCÊ PERCEBE A DEMANDA POR TRABALHOS NA ÁREA DE ASSESSORIA/CONSULTORIA EXTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS EM FRANCA?
5. HÁ ALGUMA FORMAÇÃO ACADÊMICA PREFERIDA PARA ATUAR NA ÁREA?
6. COMO VOCÊ VÊ A POSSIBILIDADE DE ATUAÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL EM GESTÃO DE PESSOAS?

ANEXO

ANEXO –A RESOLUÇÃO n° 273, de 13/03/1993, do CFESS

CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DOS ASSISTENTES SOCIAIS

**APROVADO EM 15 DE MARÇO DE 1993
COM AS ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS
PELAS RESOLUÇÕES CFESS N.º 290/94 E 293/94**

- Introdução
- Princípios Fundamentais
- Título I - Disposições Gerais
- Título II - Dos Direitos e Das Responsabilidades Gerais do Assistente Social
- Título III - Das Relações Profissionais
- Capítulo I - Das Relações com os Usuários
- Capítulo II - Das Relações com as Instituições Empregadoras e Outras
- Capítulo III - Das Relações com Assistentes Sociais e Outros Profissionais
- Capítulo IV - Das Relações com Entidades da Categoria e Demais Organizações da Sociedade Civil
- Capítulo V - Do Sigilo Profissional
- Capítulo VI - Da Observância, Penalidades, Aplicação e Cumprimento
- Título IV - Da Observância, Penalidades, Aplicação e Cumprimento
-

RESOLUÇÃO CFESS N.º 273/93 DE 13 MARÇO 93

Institui o Código de Ética Profissional dos Assistentes Sociais e dá outras providências.

A Presidente do Conselho Federal de Serviço Social - CFESS, no uso de suas atribuições legais e regimentais, e de acordo com a deliberação do Conselho Pleno, em reunião ordinária, realizada em Brasília, em 13 de março de 1993,

Considerando a avaliação da categoria e das entidades do Serviço Social de que o Código homologado em 1986 apresenta insuficiências;

Considerando as exigências de normatização específicas de um Código de Ética Profissional e sua real operacionalização;

Considerando o compromisso da gestão 90/93 do CFESS quanto à necessidade de revisão do Código de Ética;

Considerando a posição amplamente assumida pela categoria de que as conquistas políticas expressas no Código de 1986 devem ser preservadas;

Considerando os avanços nos últimos anos ocorridos nos debates e produções sobre a questão ética, bem como o acúmulo de reflexões existentes sobre a matéria;

Considerando a necessidade de criação de novos valores éticos, fundamentados na definição mais abrangente, de compromisso com os usuários, com base na liberdade, democracia, cidadania, justiça e igualdade social;

Considerando que o XXI Encontro Nacional CFESS/CRESS referendou a proposta de reformulação apresentada pelo Conselho Federal de Serviço Social;

RESOLVE:

Art. 1º - Instituir o Código de Ética Profissional do assistente social em anexo.

Art. 2º - O Conselho Federal de Serviço Social - CFESS, deverá incluir nas Carteiras de Identidade Profissional o inteiro teor do Código de Ética.

Art. 3º - Determinar que o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Serviço Social procedam imediata e ampla divulgação do Código de Ética.

Art. 4º - A presente Resolução entrará em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União, revogadas as disposições em contrário, em especial, a Resolução CFESS nº 195/86, de 09.05.86.

Brasília, 13 de março de 1993.

MARLISE VINAGRE SILVA

A.S. CRESS Nº 3578 7ª Região/RJ

Presidente do CFESS

INTRODUÇÃO

A história recente da sociedade brasileira, polarizada pela luta dos setores democráticos contra a ditadura e, em seguida, pela consolidação das liberdades políticas, propiciou uma rica experiência para todos os sujeitos sociais. Valores e práticas até então secundarizados (a defesa dos direitos civis, o reconhecimento positivo das peculiaridades individuais e sociais, o respeito à diversidade, etc.) adquiriram novos estatutos, adensando o elenco de reivindicações da cidadania. Particularmente para as categorias profissionais, esta experiência ressituiu as questões do seu compromisso ético-político e da avaliação da qualidade dos seus serviços.

Nestas décadas, o Serviço Social experimentou no Brasil um profundo processo de renovação. Na intercorrência de mudanças ocorridas na sociedade brasileira com o próprio acúmulo profissional, o Serviço Social se desenvolveu teórica e praticamente, laicizou-se, diferenciou-se e, na entrada dos anos noventa, apresenta-se como profissão reconhecida academicamente e legitimada socialmente.

A dinâmica deste processo - que conduziu à consolidação profissional do Serviço Social - materializou-se em conquistas teóricas e ganhos práticos que se revelaram diversamente no universo profissional. No plano da reflexão e da normatização ética, o Código de Ética Profissional de 1986 foi uma expressão daquelas conquistas e ganhos, através de dois procedimentos: negação da base filosófica tradicional, nitidamente conservadora, que norteava a "ética da neutralidade", e afirmação de um novo perfil do técnico, não mais um agente subalterno e apenas executivo, mas um profissional competente teórica, técnica e politicamente.

De fato, construía-se um projeto profissional que, vinculado a um projeto social radicalmente democrático, redimensionava a inserção do Serviço Social na vida brasileira, compromissando-o com os interesses históricos da massa da população trabalhadora. O amadurecimento deste projeto profissional, mais as alterações ocorrentes na sociedade brasileira (com destaque para a ordenação jurídica consagrada na Constituição de 1988), passou a exigir uma melhor explicitação do sentido imanente do Código de 1986. Tratava-se de objetivar com mais rigor as implicações dos princípios conquistados e plasmados naquele documento, tanto para fundar mais adequadamente os seus parâmetros éticos quanto para permitir uma melhor instrumentalização deles na prática cotidiana do exercício profissional.

A necessidade da revisão do Código de 1986 vinha sendo sentida nos organismos profissionais desde fins dos anos oitenta. Foi agendada na plataforma programática da gestão 1990/1993 do CFESS. Entrou na ordem do dia com o I Seminário Nacional de Ética (agosto de 1991) perpassou o VII CBAS (maio de 1992) e culminou no II Seminário Nacional de Ética (novembro de 1992), envolvendo, além do conjunto CFESS/CRESS, a ABESS, a ANAS e a SESSUNE. O grau de ativa participação de assistentes sociais de todo o País assegura que este novo Código, produzido no marco do mais abrangente debate da categoria, expressa as aspirações coletivas dos profissionais brasileiros.

A revisão do texto de 1986 processou-se em dois níveis. Reafirmando os seus valores fundantes - a liberdade e a justiça social -, articulou-os a partir da exigência

democrática: a democracia é tomada como valor ético-político central, na medida em que é o único padrão de organização político-social capaz de assegurar a explicitação dos valores essenciais da liberdade e da equidade. É ela, ademais, que favorece a ultrapassagem das limitações reais que a ordem burguesa impõe ao desenvolvimento pleno da cidadania, dos direitos e garantias individuais e sociais e das tendências à autonomia e à autogestão social. Em segundo lugar, cuidou-se de precisar a normatização do exercício profissional de modo a permitir que aqueles valores sejam retraduzidos no relacionamento entre assistentes sociais, instituições/organizações e população, preservando-se os direitos e deveres profissionais, a qualidade dos serviços e a responsabilidade diante do usuário.

A revisão a que se procedeu, compatível com o espírito do texto de 1986, partiu da compreensão de que a ética deve ter como suporte uma ontologia do ser social: os valores são determinações da prática social, resultantes da atividade criadora tipificada no processo de trabalho. É mediante o processo de trabalho que o ser social se constitui, se instaura como distinto do ser natural, dispondo de capacidade teleológica, projetiva, consciente; é por esta socialização que ele se põe como ser capaz de liberdade. Esta concepção já contém, em si mesma, uma projeção de sociedade - aquela em que se propicie aos trabalhadores um pleno desenvolvimento para a invenção e vivência de novos valores, o que, evidentemente, supõe a erradicação de todos os processos de exploração, opressão e alienação. É ao projeto social aí implicado que se conecta o projeto profissional do Serviço Social - e cabe pensar a ética como pressuposto teórico-político que remete para o enfrentamento das contradições postas à Profissão, a partir de uma visão crítica, e fundamentada teoricamente, das derivações ético-políticas do agir profissional.

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

- Reconhecimento da liberdade como valor ético central e das demandas políticas a ela inerentes - autonomia, emancipação e plena expansão dos indivíduos sociais;
- Defesa intransigente dos direitos humanos e recusa do arbítrio e do autoritarismo;
- Ampliação e consolidação da cidadania, considerada tarefa primordial de toda sociedade, com vistas à garantia dos direitos civis sociais e políticos das classes trabalhadoras;
- Defesa do aprofundamento da democracia, enquanto socialização da participação política e da riqueza socialmente produzida;
- 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;
- Empenho na eliminação de todas as formas de preconceito, incentivando o respeito à diversidade, à participação de grupos socialmente discriminados e à discussão das diferenças;
- Garantia do pluralismo, através do respeito às correntes profissionais democráticas existentes e suas expressões teóricas, e compromisso com o constante aprimoramento intelectual;
- Opção por um projeto profissional vinculado ao processo de construção de uma nova ordem societária, sem dominação exploração de classe, etnia e gênero;
- Articulação com os movimentos de outras categorias profissionais que partilhem dos princípios deste Código e com a luta geral dos

trabalhadores;

Compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população e com o aprimoramento intelectual, na perspectiva da competência profissional;

Exercício do Serviço Social sem ser discriminado, nem discriminar, por questões de inserção de classe social, gênero, etnia, religião, nacionalidade, opção sexual, idade e condição física.

TÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - Compete ao Conselho Federal de Serviço Social:

- a) zelar pela observância dos princípios e diretrizes deste Código, fiscalizando as ações dos Conselhos Regionais e a prática exercida pelos profissionais, instituições e organizações na área do Serviço Social;
- b) introduzir alteração neste Código, através de uma ampla participação da categoria, num processo desenvolvido em ação conjunta com os Conselhos Regionais;
- c) como Tribunal Superior de Ética Profissional, firmar jurisprudência na observância deste Código e nos casos omissos.

Parágrafo único - Compete aos Conselhos Regionais, nas áreas de suas respectivas jurisdições, zelar pela observância dos princípios e diretrizes deste Código, e funcionar como órgão julgador de primeira instância.

TÍTULO II

DOS DIREITOS E DAS RESPONSABILIDADES GERAIS DO ASSISTENTE SOCIAL

Art. 2º - Constituem direitos do assistente social:

- a) garantia e defesa de suas atribuições e prerrogativas, estabelecidas na Lei de Regulamentação da Profissão e dos princípios firmados neste Código;
- b) livre exercício das atividades inerentes à Profissão;
- c) participação na elaboração e gerenciamento das políticas sociais, e na formulação e implementação de programas sociais;
- d) inviolabilidade do local de trabalho e respectivos arquivos e documentação, garantindo o sigilo profissional;
- e) desagravo público por ofensa que atinja a sua honra profissional;
- f) aprimoramento profissional de forma contínua, colocando-o a serviço dos princípios deste Código;
- g) pronunciamento em matéria de sua especialidade, sobretudo quando se tratar de assuntos de interesse da população;
- h) ampla autonomia no exercício da Profissão, não sendo obrigado a prestar serviços profissionais incompatíveis com as suas atribuições, cargos ou funções;
- i) liberdade na realização de seus estudos e pesquisas, resguardados os direitos de participação de indivíduos ou grupos envolvidos em seus trabalhos.

Art. 3º - São deveres do assistente social:

- a) desempenhar suas atividades profissionais, com eficiência e responsabilidade, observando a legislação em vigor;
- b) utilizar seu número de registro no Conselho Regional no exercício da Profissão;
- c) abster-se, no exercício da Profissão, de práticas que caracterizem a censura, o cerceamento da liberdade, o policiamento dos comportamentos, denunciando sua ocorrência aos órgãos competentes;
- d) participar de programas de socorro à população em situação de calamidade pública, no atendimento e defesa de seus interesses e necessidades.

Art. 4º - É vedado ao assistente social:

- a) transgredir qualquer preceito deste Código, bem como da Lei de Regulamentação da Profissão;
- b) praticar e ser conivente com condutas anti-éticas, crimes ou contravenções penais na prestação de serviços profissionais, com base nos princípios deste Código, mesmo que estes sejam praticados por outros profissionais;
- c) acatar determinação institucional que fira os princípios e diretrizes deste Código;
- d) compactuar com o exercício ilegal da Profissão, inclusive nos casos de estagiários que exerçam atribuições específicas, em substituição aos profissionais;
- e) permitir ou exercer a supervisão de aluno de Serviço Social em Instituições Públicas ou Privadas que não tenham em seu quadro assistente social que realize acompanhamento direto ao aluno estagiário;
- f) assumir responsabilidade por atividade para as quais não esteja capacitado pessoal e tecnicamente;
- g) substituir profissional que tenha sido exonerado por defender os princípios da ética profissional, enquanto perdurar o motivo da exoneração, demissão ou transferência;
- h) pleitear para si ou para outrem emprego, cargo ou função que estejam sendo exercidos por colega;
- i) adulterar resultados e fazer declarações falaciosas sobre situações ou estudos de que tome conhecimento;
- j) assinar ou publicar em seu nome ou de outrem trabalhos de terceiros, mesmo que executados sob sua orientação.

TÍTULO III

DAS RELAÇÕES PROFISSIONAIS

CAPÍTULO I

Das Relações com os Usuários

Art. 5º - São deveres do assistente social nas suas relações com os usuários:

- a) contribuir para a viabilização da participação efetiva da população usuária nas decisões institucionais;
- b) garantir a plena informação e discussão sobre as possibilidades e conseqüências das situações apresentadas, respeitando democraticamente as decisões dos usuários, mesmo que sejam contrárias aos valores e às crenças individuais dos profissionais, resguardados os princípios deste Código;
- c) democratizar as informações e o acesso aos programas disponíveis no espaço institucional, como um dos mecanismos indispensáveis à participação dos usuários;
- d) devolver as informações colhidas nos estudos e pesquisas aos usuários, no sentido de que estes possam usá-los para o fortalecimento dos seus interesses;
- e) informar à população usuária sobre a utilização de materiais de registro audio-visual e pesquisas a elas referentes e a forma de sistematização dos dados obtidos;
- f) fornecer à população usuária, quando solicitado, informações concernentes ao trabalho desenvolvido pelo Serviço Social e as suas conclusões, resguardado o sigilo profissional;
- g) contribuir para a criação de mecanismos que venham desburocratizar a relação com os usuários, no sentido de agilizar e melhorar os serviços prestados;
- h) esclarecer aos usuários, ao iniciar o trabalho, sobre os objetivos e a amplitude de sua atuação profissional.

Art. 6º - É vedado ao assistente social:

- a) exercer sua autoridade de maneira a limitar ou cercear o direito do usuário de participar e decidir livremente sobre seus interesses;
- b) aproveitar-se de situações decorrentes da relação assistente social - usuário, para obter vantagens pessoais ou para terceiros;

c) bloquear o acesso dos usuários aos serviços oferecidos pelas instituições, através de atitudes que venham coagir e/ou desrespeitar aqueles que buscam o atendimento de seus direitos.

CAPÍTULO II

Das Relações com as Instituições Empregadoras e outras

Art. 7º - Constituem direitos do assistente social:

- a) dispor de condições de trabalho condignas, seja em entidade pública ou privada, de forma a garantir a qualidade do exercício profissional;
- b) ter livre acesso à população usuária;
- c) ter acesso a informações institucionais que se relacionem aos programas e políticas sociais e sejam necessárias ao pleno exercício das atribuições profissionais;
- d) integrar comissões interdisciplinares de ética nos locais de trabalho do profissional, tanto no que se refere à avaliação da conduta profissional, como em relação às decisões quanto às políticas institucionais.

Art. 8º - São deveres do assistente social:

- a) programar, administrar, executar e repassar os serviços sociais assegurados institucionalmente;
- b) denunciar falhas nos regulamentos, normas e programas da instituição em que trabalha, quando os mesmos estiverem ferindo os princípios e diretrizes deste Código, mobilizando, inclusive, o Conselho Regional, caso se faça necessário;
- c) contribuir para a alteração da correlação de forças institucionais, apoiando as legítimas demandas de interesse da população usuária;
- d) empenhar-se na viabilização dos direitos sociais dos usuários, através dos programas e políticas sociais;
- e) empregar com transparência as verbas sob a sua responsabilidade, de acordo com os interesses e necessidades coletivas dos usuários.

Art. 9º - É vedado ao assistente social:

- a) emprestar seu nome e registro profissional a firmas, organizações ou empresas para simulação do exercício efetivo do Serviço Social;
- b) usar ou permitir o tráfico de influência para obtenção de emprego, desrespeitando concurso ou processos seletivos;
- c) utilizar recursos institucionais (pessoal e/ou financeiro) para fins partidários, eleitorais e clientelistas.

CAPÍTULO III

Das Relações com Assistentes Sociais e outros Profissionais

Art. 10 - São deveres do assistente social:

- a) ser solidário com outros profissionais, sem, todavia, eximir-se de denunciar atos que contrariem os postulados éticos contidos neste Código;
- b) repassar ao seu substituto as informações necessárias à continuidade do trabalho;
- c) mobilizar sua autoridade funcional, ao ocupar uma chefia, para a liberação de carga horária de subordinado, para fim de estudos e pesquisas que visem o aprimoramento profissional, bem como de representação ou delegação de entidade de organização da categoria e outras, dando igual oportunidade a todos;
- d) incentivar, sempre que possível, a prática profissional interdisciplinar;
- e) respeitar as normas e princípios éticos das outras profissões;
- f) ao realizar crítica pública a colega e outros profissionais, fazê-lo sempre de maneira objetiva, construtiva e comprovável, assumindo sua inteira responsabilidade.

Art. 11 - É vedado ao assistente social:

- a) intervir na prestação de serviços que estejam sendo efetuados por outro profissional, salvo a pedido desse profissional; em caso de urgência, seguido da imediata

comunicação ao profissional; ou quando se tratar de trabalho multiprofissional e a intervenção fizer parte da metodologia adotada;

- b) prevalecer-se de cargo de chefia para atos discriminatórios e de abuso de autoridade;
- c) ser conivente com falhas éticas de acordo com os princípios deste Código e com erros técnicos praticados por assistente social e qualquer outro profissional;
- d) prejudicar deliberadamente o trabalho e a reputação de outro profissional.

CAPÍTULO IV

Das Relações com Entidades da Categoria e demais Organizações da Sociedade Civil

Art. 12 - Constituem direitos do assistente social:

- a) participar em sociedades científicas e em entidades representativas e de organização da categoria que tenham por finalidade, respectivamente, a produção de conhecimento, a defesa e a fiscalização do exercício profissional;
- b) apoiar e/ou participar dos movimentos sociais e organizações populares vinculados à luta pela consolidação e ampliação da democracia e dos direitos de cidadania.

Art. 13 - São deveres do assistente social:

- a) denunciar ao Conselho Regional as instituições públicas ou privadas, onde as condições de trabalho não sejam dignas ou possam prejudicar os usuários ou profissionais.
- b) denunciar, no exercício da Profissão, às entidades de organização da categoria, às autoridades e aos órgãos competentes, casos de violação da Lei e dos Direitos Humanos, quanto a: corrupção, maus tratos, torturas, ausência de condições mínimas de sobrevivência, discriminação, preconceito, abuso de autoridade individual e institucional, qualquer forma de agressão ou falta de respeito à integridade física, social e mental do cidadão;
- c) respeitar a autonomia dos movimentos populares e das organizações das classes trabalhadoras.

Art. 14 - É vedado ao assistente social valer-se de posição ocupada na direção de entidade da categoria para obter vantagens pessoais, diretamente ou através de terceiros.

CAPÍTULO V

Do Sigilo Profissional

Art. 15 - Constitui direito do assistente social manter o sigilo profissional.

Art. 16 - O sigilo protegerá o usuário em tudo aquilo de que o assistente social tome conhecimento, como decorrência do exercício da atividade profissional.

Parágrafo único - Em trabalho multidisciplinar só poderão ser prestadas informações dentro dos limites do estritamente necessário.

Art. 17 - É vedado ao assistente social revelar sigilo profissional.

Art. 18 - A quebra do sigilo só é admissível quando se tratarem de situações cuja gravidade possa, envolvendo ou não fato delituoso, trazer prejuízo aos interesses do usuário, de terceiros e da coletividade.

Parágrafo único - A revelação será feita dentro do estritamente necessário, quer em relação ao assunto revelado, quer ao grau e número de pessoas que dele devam tomar conhecimento.

CAPÍTULO VI

Das Relações do Assistente Social com a Justiça

Art. 19 - São deveres do assistente social:

- a) apresentar à justiça, quando convocado na qualidade de perito ou testemunha, as conclusões do seu laudo ou depoimento, sem extrapolar o âmbito da competência profissional e violar os princípios éticos contidos neste Código.

b) comparecer perante a autoridade competente, quando intimado a prestar depoimento, para declarar que está obrigado a guardar sigilo profissional nos termos deste Código e da Legislação em vigor.

Art. 20 - É vedado ao assistente social:

- a) depor como testemunha sobre situação sigilosa do usuário de que tenha conhecimento no exercício profissional, mesmo quando autorizado;
- b) aceitar nomeação como perito e/ou atuar em perícia quando a situação não se caracterizar como área de sua competência ou de sua atribuição profissional, ou quando infringir os dispositivos legais relacionados a impedimentos ou suspeição.

TÍTULO IV

Da Observância, Penalidades, Aplicação e Cumprimento Deste Código

Art. 21- São deveres do assistente social:

- a) cumprir e fazer cumprir este Código;
- b) denunciar ao Conselho Regional de Serviço Social, através de comunicação fundamentada, qualquer forma de exercício irregular da Profissão, infrações a princípios e diretrizes deste Código e da legislação profissional;
- c) informar, esclarecer e orientar os estudantes, na docência ou supervisão, quanto aos princípios e normas contidas neste Código.

Art. 22 - Constituem infrações disciplinares:

- a) exercer a Profissão quando impedido de fazê-lo, ou facilitar, por qualquer meio, o seu exercício aos não inscritos ou impedidos;
- b) não cumprir, no prazo estabelecido, determinação emanada do órgão ou autoridade dos Conselhos, em matéria destes, depois de regularmente notificado;
- c) deixar de pagar, regularmente, as anuidades e contribuições devidas ao Conselho Regional de Serviço Social a que esteja obrigado;
- d) participar de instituição que, tendo por objeto o Serviço Social, não esteja inscrita no Conselho Regional;
- e) fazer ou apresentar declaração, documento falso ou adulterado, perante o Conselho Regional ou Federal.

Das Penalidades

Art. 23 - As infrações a este Código acarretarão penalidades, desde a multa à cassação do exercício profissional, na forma dos dispositivos legais e/ ou regimentais.

Art. 24 - As penalidades aplicáveis são as seguintes:

- a) multa;
- b) advertência reservada;
- c) advertência pública;
- d) suspensão do exercício profissional;
- e) cassação do registro profissional.

Parágrafo único - Serão eliminados dos quadros dos CRESS, aqueles que fizerem falsa prova dos requisitos exigidos nos Conselhos.

Art. 25 - A pena de suspensão acarreta ao assistente social a interdição do exercício profissional em todo o território nacional, pelo prazo de 30 (trinta) dias a 2 (dois) anos.

Parágrafo único - A suspensão por falta de pagamento de anuidades e taxas só cessará com a satisfação do débito, podendo ser cassada a inscrição profissional após decorridos três anos da suspensão.

Art. 26 - Serão considerados na aplicação das penas os antecedentes profissionais do infrator e as circunstâncias em que ocorreu a infração.

Art. 27 - Salvo nos casos de gravidade manifesta, que exigem aplicação de penalidades mais rigorosas, a imposição das penas obedecerá à gradação estabelecida

pelo artigo 24.

Art. 28 - Para efeito da fixação da pena serão considerados especialmente graves as violações que digam respeito às seguintes disposições:

Art. 3º - alínea c

Art. 4º - alínea a, b, c, g, i, j

Art. 5º - alínea b, f

Art. 6º - alínea a, b, c

Art. 8º - alínea b, e

Art. 9º - alínea a, b, c

Art.11 - alínea b, c, d

Art. 13 - alínea b

Art. 14

Art. 16

Art. 17

Parágrafo único do art. 18

Art. 19 - alínea b

Art. 20 - alínea a, b

Parágrafo único - As demais violações não previstas no "caput", uma vez consideradas graves, autorizarão aplicação de penalidades mais severas, em conformidade com o art. 26.

Art. 29 - A advertência reservada, ressalvada a hipótese prevista no art. 32 será confidencial, sendo que a advertência pública, suspensão e a cassação do exercício profissional serão efetivadas através de publicação em Diário Oficial e em outro órgão da imprensa, e afixado na sede do Conselho Regional onde estiver inserido o denunciado e na Delegacia Seccional do CRESS da jurisdição de seu domicílio.

Art. 30 - Cumpra ao Conselho Regional a execução das decisões proferidas nos processos disciplinares.

Art. 31 - Da imposição de qualquer penalidade caberá recurso com efeito suspensivo ao CFESS.

Art. 32 - A punibilidade do assistente social, por falta sujeita a processo ético e disciplinar, prescreve em 05 (cinco) anos, contados da data da verificação do fato respectivo.

Art. 33 - Na execução da pena de advertência reservada, não sendo encontrado o penalizado ou se este, após duas convocações, não comparecer no prazo fixado para receber a penalidade, será ela tornada pública.

§Parágrafo Primeiro - A pena de multa, ainda que o penalizado compareça para tomar conhecimento da decisão, será publicada nos termos do Art. 29 deste Código, se não for devidamente quitada no prazo de 30 (trinta) dias, sem prejuízo da cobrança judicial.

§Parágrafo Segundo - Em caso de cassação do exercício profissional, além dos editais e das comunicações feitas às autoridades competentes interessadas no assunto, proceder-se-á a apreensão da Carteira e Cédula de Identidade Profissional do infrator .

Art. 34 - A pena de multa variará entre o mínimo correspondente ao valor de uma anuidade e o máximo do seu décuplo.

Art. 35 - As dúvidas na observância deste Código e os casos omissos serão resolvidos pelos Conselhos Regionais de Serviço Social "ad referendum" do Conselho Federal de Serviço Social, a quem cabe firmar jurisprudência.

Art. 36 - O presente Código entrará em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União, revogando-se as disposições em contrário.

Brasília, 13 de março de 1993.

MARLISE VINAGRE SILVA Presidente do CFESS

Publicado no Diário Oficial da União N 60, de 30.03.93, Seção I, páginas 4004

a 4007 e alterado pela Resolução CFESS n.º 290, publicada no Diário Oficial da União de
11.02.94.