

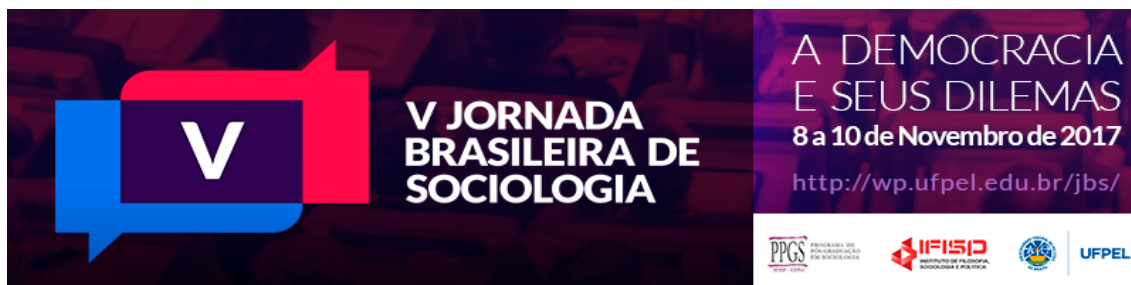
## **V Jornada Brasileira de Sociologia**

*Desafios, dilemas e oportunidades nas sociedades democráticas*

Novembro, 2017, Pelotas/RS

GT 02 – Desregulamentação, flexibilização e novos desafios da questão laboral

**Luminescências na organização – das mediações do serviço social para a vida  
substantiva no trabalho**



## **Luminescências na organização – das mediações do serviço social para a vida substantiva no trabalho**

Silvia Carla Bauer-Barcellos<sup>1</sup>

### **RESUMO**

A crise de credibilidade do Estado e o simultâneo afloramento de uma consciência cidadã exigem da administração pública, crescentemente, como que uma reconceituação do público enquanto valor a ser socialmente construído. Essa realidade impõe, também, indagações sobre as práticas organizacionais junto aos atores internos, os servidores públicos. Este estudo se relaciona à área dos estudos organizacionais e pretende contribuir para a renovação crítica do Serviço Social na área de gestão de pessoas, diante dos novos requerimentos de participação, cidadania e autoria. Nesse intuito, o presente ensaio teórico trata das possibilidades de as equipes fazerem frente à supremacia dos comportamentos racional-mecanicistas para encaminhar formas substantivas de vida no trabalho. Diante da identificação das racionalidades dominantes, traz à discussão a necessidade de serem empreendidas novas e qualificadas mediações pelos assistentes sociais que atuam no complexo e contraditório contexto das organizações públicas, no caso, uma instituição federal de ensino superior.

*Palavras-chave:* racionalidade organizacional; instituição pública; serviço social.

---

<sup>1</sup> Assistente Social, Mestranda em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais/UFPEL, silvia.org@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O pensamento metafórico dá vez ao imaginável e pode ser útil quando uma situação, problematizada, requisita compreensão e recriação. O enquadramento de uma imagem em outra, por essa forma, pode proporcionar a perspectiva mental em que cada pessoa, por suas próprias ondulações de pensamento, melhor percebe a realidade. Provocar *luminescência*, neste ensaio, quer significar a ação de dar outro sentido à natureza opaca de um sistema social humano, no caso em foco, em uma organização de trabalho.

Nesse intuito, pois, a aproximação ao conceito físico de luminescência<sup>2</sup> pode ser alçado à dimensão das relações sociais a partir de um agente estimulador do real em sua objetividade e em sua subjetividade. Isso implica criar a possibilidade de expressão dos sujeitos, o que somente se dá por seu encaminhamento à ação introspectiva, no retorno a si - tal qual no meio natural, quando o átomo excitado emite luz ao retornar ao estado de repouso.

O efeito *luminoso*, quando a partir de corpos vivos, no presente caso as pessoas, além de depender da *qualidade do estímulo*, sempre lhes conferirá o arbítrio da intensidade. Essa imagem pode, então, colocar o Assistente Social em pensamento: quais são os estímulos organizacionais e ambientais que ocorrem espontaneamente e quais podem ser os estímulos desencadeados pela ação profissional? Como agem-reagem os sujeitos? E, afinal, como alcançar luminescências frente à *racionalidade* da vida no trabalho?

Se o profissional puder se aproximar do melhor estímulo, tenderá a alcançar uma ação de força dialética que, assim como no mundo físico, sempre se efetiva maior do que a relação inicial corpo-estímulo. Sim, o mesmo fenômeno pode ser pensando no campo social humano, na relação agente-sujeito. E a luminosidade poderá ser, então, uma resposta nova.

Valendo-nos dessa ideia, neste ensaio adentramos pelo universo das organizações em busca de *clarezas*. Ao trazer o fenômeno da luminescência presente no mundo natural em relação metafórica com o sistema social humano estamos declarando profunda crença na possibilidade humana de *conhecer e ser*; quando, pela *consciência reflexiva*, podem ser elaborados novos valores, crenças e objetivos e, dizemos, podem encaminhar para a *vida substantiva nas organizações de trabalho*.

Mas, o que se contrapõe a isso?

---

<sup>2</sup> Luminescência é a emissão de luz por um corpo que, mediante excitação externa, emite radiações luminosas com intensidade sempre maior do que a correspondente a sua própria temperatura. Pode dar-se em cristais, madeiras e também em seres vivos. O fenômeno ocorre quando, ao receberem estímulo, os elétrons saem de sua camada mais fundamental, alcançam outra mais externa e, ao retornar à camada interna, emitem fótons. Essa resposta luminosa emitida pelos corpos é sempre maior que a radiação excitante. Já quanto à intensidade, peculiarmente nos seres vivos, isso não ocorre: eles a controlam.

Cada vez maiores e mais estruturadas, as organizações caracterizam a sociedade atual e integram a natureza da vida social moderna. A esse respeito, vale trazer o pensamento de William Whyte (apud MOTTA; PEREIRA, 1980) que, em estudo crítico, deu entonação amarga ao descrever o surgimento um novo tipo de homem – o homem *organizacional* – o qual, destituído de sua autonomia individual, passou a ter seus comportamentos, crenças e valores condicionados à organização a que se vincula. Isso reporta à racionalidade que predomina nos ambientes organizacionais.

Nesse sentido, Motta e Pereira manifestaram que:

[...] o desejo de racionalização do homem moderno atingiu todos os setores de sua vida, inclusive o da estrutura dos sistemas sociais de que participa. Estes são racionalizados através de métodos administrativos. É o administrador que racionaliza, que organiza os sistemas sociais, transformando-os em burocracias (MOTTA; PEREIRA, 1980, p. 21 e 22).

E esta, a burocracia, para Max Weber “é mais plenamente desenvolvida quanto mais desumaniza” (apud MOTTA; PEREIRA, 1980, p. 33). Sobre isso, o teórico previu que a sociologia que propunha não ofereceria orientações éticas, mas deixaria atrás de si indagações que colocariam o homem moderno em encruzilhada entre se tornar ator de seu destino ou experimentar uma inércia psíquica (KARLBERG, 2010).

Sobre o pensamento de Weber, Karlberg também escreveu:

Weber detectou uma nefasta “paixão pela burocratização” que apenas conduziria a um “parcelamento da alma” e uma passividade geral da sociedade em que as pessoas são “tangidas como carneiros”. Como será possível “salvar quaisquer remanescentes da liberdade ‘individual’ de movimento”? Nós ‘individualistas’ e partidários de instituições ‘democráticas’, declarou Weber, nadamos ‘contra a corrente’ das constelações materialistas, e a ‘casa da servidão’ já está instalada por toda parte. (KARLBERG, 2010, p. 106).

A análise weberiana se apresentou elucidativa de diferentes racionalidades no mundo organizacional: a prática ou instrumental, cotidiana e perigosa, e outra, a racionalidade substantiva. Outro legado weberiano, e que aqui interessa, foi considerar que as sociedades jamais seriam vistas como sistemas fechados e delimitados. Ao contrário, haveria nelas a esfera da *liberdade* e a da *escolha*. Esse *sentido subjetivo* inauguraria a visão de que o sentido da história é resultante das escolhas das pessoas ao buscar significados para suas vidas, já que são dotadas de capacidade e de vontade de assumir posições conscientes frente ao mundo. Tal se daria pela apreensão intelectual, por meio da compreensão racional, ou pela apreensão empática do contexto emocional em que se dão as ações, por meio da compreensão intuitiva (KARLBERG, 2010).

Essa base de entendimento a respeito do tipo de racionalidade que caracteriza as organizações burocráticas encontra o ângulo que aqui nos interessa estabelecer, ou seja, o que

marca o caráter de *impessoalidade* expressada, também, no ambiente das Instituições de Ensino Superior (IES).

Em semelhante linha de percepção, para o sociólogo Alberto Guerreiro Ramos, o modelo vigente de administração, na área pública ou privada, necessitava de um modelo alternativo de condução das organizações, o qual tornasse superáveis os dilemas sociais que, cada vez mais, demonstravam característica “desfiguradora da vida humana” (RAMOS, 1989, p. XII).

O autor foi claro ao demonstrar seu desconforto com a moderna ciência administrativa que cumpriria papel apenas legitimador e, ao formular sua *Teoria Substantiva da Vida Humana Associada*, identificou a incapacidade da teoria organizacional fazer a necessária distinção entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental advinda dos conceitos weberianos. Ramos elegeu, como principal categoria de análise, a *razão substantiva*, que teria por fundamento a ética na vida social. Este tipo de racionalidade, segundo ele, seria atributo natural do ser humano e estaria impregnada em sua psique; porém, por viver submetido a prescrições, por coação teria perdido a capacidade que lhe seria característica. Somente pelo (re)aflorescimento da razão substantiva é que seriam encontradas as chaves para um equilíbrio com as proposições alicerçadas na lógica da razão instrumental vigente.

Segundo o sociólogo, haveria nas organizações como que uma *síndrome comportamentalista*, desenvolvida para “modelar uma ordem social de acordo com critérios de economicidade” (RAMOS, 1989, p. 51). Na sociedade moderna estaria se dando uma *pacificação negociada* entre os indivíduos, o que os habilitaria a *acomodar* seus interesses pessoais; as condutas se conformariam a critérios meramente utilitários, ou seja, as pessoas se *comportariam* de acordo com as regras objetivas da conveniência; as compulsões operacionais próprias das organizações modernas gerariam, então, o *comportamento administrativo* que incide sobre as condutas humanas e causa a deformação que acaba por ofuscar o senso comum substantivo. Como também expressou o autor: “*a nossa é uma era de remendagem psicológica*” (RAMOS, 1989, p. 56).

O que se percebe na organização pública é que há, sim, uma forma apassivadora da natural capacidade humana de existir e transformar. Com seus controles característicos, a vida no trabalho como que amortece a possibilidade de apresentar antagonismos. E assim as pessoas, os servidores, amoldam-se aos mínimos: de participação, de dialogação, de contraposição, o que repercute na vivência no trabalho e, por efeito, no mundo geral da vida. Por isso a importância de constituir um campo teórico e metodológico no Serviço Social que contribua para dar vez a outro modo de convivência humana.

Mas, não é simples apreender a noção de racionalidade substantiva que sustenta a propriedade humana de reflexão individual e coletiva que sempre se apresenta nebulosa frente ao domínio da racionalidade instrumental; a vida, automatizada, *endureceu* os processos de análise e decisão, especialmente nos espaços de trabalho. Há, basicamente, a *perda da capacidade reflexiva*. Apaga-se a *luminosidade* das pessoas frente à superposição da razão instrumental que é preponderante.

E, então, como agir diante disso?

## **2 MEDIAÇÕES DO SERVIÇO SOCIAL NO CAMPO ORGANIZACIONAL**

Marilda Yamamoto, expoente na produção de literatura técnica de Serviço Social, analisou criticamente o exercício profissional, assinalou seu caráter funcional e discorreu com profundidade sobre os dilemas profissionais enquanto processo de reprodução das relações sociais (IAMAMOTO, 2008).

Nesse quadro, torna-se fundamental o debate em torno das *mediações* que se colocam como categoria decisiva para qualificar a atuação no espaço organizacional. Essas, ao mesmo tempo em que são instrumentos teórico-metodológicos de prática com potencialidade para um agir transformador, encerram, também, o risco de promoverem a mera reprodução das relações sociais vigentes.

Por terem característica dinâmica e processual, é complexa a apreensão de significado nas *mediações*, o que exige como que uma decodificação da ideologia que perpassa as relações institucionais. Mas ainda que imersas nas contradições próprias do contexto organizacional, será pelas mediações que se poderá fazer frente à supremacia dos comportamentos racional-mecanicistas. Para isso, nas organizações, o Serviço Social precisa fazer um reconhecimento da cadeia de fatos que é desfazedora da vivência substancial. Se, ao contrário, dela fizer parte como agente causal, abrirá mão do projeto ético-político da profissão e atuará em complacência com os ditames da pura racionalidade instrumental em detrimento da racionalidade substantiva.

Referimo-nos, então, à necessidade de *rever e reposicionar as mediações*. Privilegiar mediações dialéticas, as que resultam de um processo ativo que se dá, necessariamente, pela interação entre as pessoas, que são construídas quando há a busca de significados na realidade apreensível para esta, depois, ser percebida de forma renovada.

Mediar também implica em rever o repertório de práticas *normais*, exige fazer frente ao pragmatismo dos modelos de gestão comumente vigentes. Inicialmente se poderia comparar a relação mediadora ao ato de encontrar as duas pontas de um novelo, a de fora e a de dentro, a de início e a de fim. Mas a construção de mediações profícuas, mais do que isso, é ato complexo,

requer vasculhar entre lãs ásperas para encontrar outros fios que, em descontinuações, permitam novas tessituras.

Na administração pública brasileira, o afloramento de uma consciência cidadã parece que está a exigir, crescentemente, como que uma reconceituação do *público* enquanto valor a ser socialmente construído. Essa realidade impõe indagações, também, quanto às práticas organizacionais junto aos atores internos, os servidores públicos, visto que o subsistema gestão de pessoas, especificamente, já vem apresentando novos requerimentos de participação, de cidadania e de autoria na construção democrática da vida no trabalho.

Contudo, a busca de alternativas às formas de gerenciamento vigentes ainda está como questão a ser atendida. Paes de Paula (2001) percebeu não haver modelo consubstanciado que desse espaço para uma reinvenção institucional.

Em suas palavras,

[...] no campo das ações floresce a difusão do ideário gerencialista, que legitima a excelência dos modismos e ferramentas difundidas no mundo do management, além de recomendar a transplantação de técnicas e práticas utilizadas nas empresas para a gestão pública (PAES DE PAULA, 2001, p. 2).

Mas, apesar disso, a mesma autora constatou a possibilidade de que, no cotidiano das ações e dos significados viessem a ser recriadas a gestão, as técnicas e a própria política, visto que os administradores públicos já estariam sendo desafiados a encontrar novas respostas, ainda que o caráter subsidiário da gestão pública sempre atue como dificultador na superação de um problema que é fundamental: o desenvolvimento de um saber técnico que também contemple os aspectos sócio-políticos (PAES DE PAULA, 2001).

Sim, as organizações públicas engendraram o ideário da empresa moderna e, ainda que por estratégias justificadas na necessidade de geração de cidadania, tendem a implantar, também, as mesmas formas de controle e dominação. Essas, ainda que se apresentem como medidas para a eficácia organizacional e de elegia à cooperação e ao comprometimento, são modelagens que, por meio de adequações, podem se apresentar como mecanismos de caça às subjetividades.

Desvendar relações complexas que caracterizam o espaço laboral marcado por alienações e estranhamentos se constitui, portanto, em ponto desafiador. Diante disso, tal como questionado por Pereira-Pereira,

[...] como não sucumbir ao rolo compressor do pensamento único e da pressão pragmática de reduzir o assistente social a mero técnico [...] cuja principal função é zelar pela eficiência e eficácia de ações que lhe são institucionalmente confiadas? (PEREIRA-PEREIRA, 2005, p.21).

Esse aspecto ganha grande importância na reflexão acerca do Serviço Social no campo organizacional quando nos colocamos diante de vasta teoria para alcançar a compreensão da realidade social, fazer as necessárias inter-relações e construir novas percepções. Para tanto, se faz necessário ingressar em instâncias intelectuais mais arrojadas para alcançar uma dimensão de reflexividade que consolide práticas interdisciplinares e inovadoras. É quando o olhar profissional precisa encontrar outras vistas e, para isso, deve se lançar em esforços investigativos mais complexos e se reconhecer em um espaço de contradições.

Além disso, na área de gestão de pessoas das IES, as ações profissionais requisitam um acervo técnico-instrumental que consiga suprir os assistentes sociais no desafio de dar materialidade à expressão de suas competências frente às densas mediações em que se colocam no cotidiano da atuação. É preciso ter em vista a necessidade da competência teórica que conduza à criação de procedimentos para além das solicitações institucionais, ou seja, que efetivamente desvelem as contradições no campo organizacional; atuar no espaço de tensão da racionalidade que move funcionalmente o sistema requisita se posicionar de forma una e intransigente pelo direito dos servidores públicos de viver e conviver de forma substantiva no espaço laboral.

Há, então, um trajeto a ser ainda percorrido por meio da permanente autoanálise dos assistentes sociais sobre o agir cotidiano e, nas IES, essa perspectiva implica a criação de uma sensibilidade para assumir coletivamente um projeto efetivamente orientado para a cidadania.

Também é necessário identificar que

[...] o saber profissional longe de ser uma singularidade, integra de fato uma unidade de conhecimento e ação compartilhada e disputada com outras áreas de conhecimento, que só no âmbito corporativo da divisão do trabalho – de ranço positivista – é passível de recortes excludentes (PEREIRA-PEREIRA, 2005, p. 25).

Cabe atentar, também, para a possibilidade de, nas equipes que integra, o assistente social ter que lidar com uma diversidade de projetos profissionais, diferentes valores e comportamentos que podem configurar um verdadeiro mosaico de intervenções acrílicas que apenas reforçam o projeto hegemônico (MONTAÑO, 2006). Na consecução dos modos de operar a política de educação superior – o ensino, a pesquisa e a extensão – observa-se a premente necessidade de gestão social. Para isso, é fundamental identificar os rituais institucionais de sujeição ao ideal racional e atuar junto às complexas dinâmicas de poder com mediações qualificadas.

Retornando à proposta inicial, agora em pergunta: a *luminescência nas pessoas*, pela mediação do Serviço Social, é realmente uma possibilidade na organização pública de ensino superior?



A instrumentalidade do Serviço Social se refere a um modo de ser que a profissão adquire no interior das relações sociais no confronto entre as condições objetivas e subjetivas do exercício profissional (GUERRA, 2007). Por essa óptica, as ações portam instrumentalidade quando se adequam ou criam, nas condições existentes, os meios para a objetivação de intencionalidades na forma de respostas técnicas.

Cabe, então, problematizar esses processos reflexivos que se oportunizam nos atos de mediação - e que queremos chamar luminescentes! Se não for por essa linha, o Serviço Social estará em direção oposta ao seu projeto ético-político e atuará meramente nas relações sociais *decretadas*. Por isso, a necessidade de observar a peculiaridade da ação operativa, ou seja, por um repertório novo de ações, ter a capacidade de transformar simples demandas em mediações qualificadas. Isso quer dizer, afastar a tão comum superficialidade própria da realidade movida pela racionalidade instrumental.

Como em qualquer outra organização, no ambiente laboral estatal é preconizada a necessidade de alinhamento da estrutura implementadora, formada pelas pessoas, aos objetivos *estratégicos* da instituição para assim concretizar a agenda de propósitos: as suas *missões*. Contudo, o que mais se observa é a inexistência de elo entre a estratégia e a estrutura. Talvez porque seja apenas vista assim, uma estrutura, em que os discursos pela eficiência giram apenas em torno da necessidade de *comprometimento dos servidores*, em detrimento das capacidades humanas de *sentir, pensar e fazer*.

Por tudo isso, para além da inspiração e sustentação nas valiosas teorias habermasianas, será, antes, por meio da plena convicção da importância das *relações essencialmente dialógicas* que os profissionais de Serviço Social constituirão um campo de práticas eficazes. E isso requer uma crença: a de que não existem formas acabadas de *ser no trabalho*, elas são construídas socialmente no cotidiano pela reinvenção dos *sentidos das atuações*, de forma que oportunizem, enfim, *vida substantiva no trabalho*.

Edgar Morin, quando retomou as ideias de Ivan Illich sobre uma sociedade de convivialidade, sobretudo no sentido da qualidade e da poesia da vida, referiu-se às intoxicações de civilização, ao agravamento das solidões e apontou para a necessidade de serem mobilizados os fermentos éticos criadores que cada pessoa carrega consigo (MORIN, 2014). É nessa dimensão de interação que se pode agregar nova consciência, conhecimento, reflexão, *luminescência!* ao processo laboral. Apenas como exemplo, uma alternativa que pode ir nesse sentido é a atenção aos universos locais, os setores da organização, dando conta dos fenômenos singulares dos diversos grupos de trabalho. Assim poderia ser derrubada, talvez, a tendência à

visão homogênea da organização como se em seus diferentes setores não houvesse cultura singular e, conseqüentemente, uma forma particular de considerá-la.

Enfim, mais do que atender a um receituário de demandas prescritas, é preciso atitude investigativa, crítica e inovadora no Serviço Social ao atuar na gestão de pessoas no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se dá o fenômeno do poder nas organizações públicas? E de que forma os assistentes sociais percebem e se aproximam das possibilidades de atuar frente ao modelo *duro*, universalizado, que tantas vezes não condiz com sua particularidade profissional? Não estarão apenas *civilizando* os comportamentos, seja entre os pares ou entre os servidores e os entes hierárquicos para conferir ao pensamento hegemônico um belo laço de fitas?

Não temos dúvida de que é desafiadora a tarefa de levar às gentes que trabalham a possibilidade de alcançarem modos de vida substantiva nos ambientes em que atuam. Na administração pública, por isso, há que se investir na ideia de que, tratando-se de organizações tipicamente burocráticas em que predomina a racionalidade instrumental, haja o esforço de aproximá-las de um modelo de *racionalidade substantiva*: em que seja observada a preocupação com a valorização humana, com destaque para as relações pessoais, as interações e a vivência do presente.

É então necessária a travessia para outra instrumentalidade do Serviço Social nas organizações públicas de trabalho. Para isso, em primeiro passo, é necessário alcançar a visão do hiato entre o ponto profissional atual e um ponto profissional futuro, o que significará, afinal, ganhar a vontade de potência que poderá deixar para trás o paradigma da impossibilidade do Serviço Social no campo do trabalho humano.

### REFERÊNCIAS

GUERRA, Yolanda. A instrumentalidade no trabalho do Assistente Social. In: *Simpósio Mineiro de Assistentes Sociais*, Belo Horizonte, maio, 2007, CRESS-6ª. Região. Disponível em: <http://www.cedeps.com.br/wp-content/uploads/2009/06/Yolanda-Guerra.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

IAMAMOTO, Marilda V. *Serviço Social em Tempo de Capital Fetice*: capital financeiro, trabalho e questão social. 2 Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2008.

KARLBERG, Stephen. *Max Weber*: uma introdução. Trad. Vera Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

MONTAÑO, Carlos. *Um projeto para o Serviço Social crítico*. Florianópolis: Katálysis, V. 9, n. 2, Jul-Dez 2006.

MORIN, Edgar. *Meus Filósofos*. Porto Alegre: Sulina, 2014.

MOTTA, Fernando. C. P.; PEREIRA, Luiz C. B. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo, Brasiliense, 1980.

PAES DE PAULA, Ana P. *Administração Pública Gerencial e Construção Democrática no Brasil: uma abordagem crítica*. Disponível em [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/GPG/2001\\_GPG678.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/GPG/2001_GPG678.pdf). Acesso em 09 out. 2016.

PEREIRA-PEREIRA, Potyara A. A utilidade da pesquisa para o Serviço Social. In: *Serviço Social & Saúde*, Campinas: V. 4, n. 4, p.1-156, Mai. 2005.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.