AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU,* referente ao EDITAL Nº 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (https://monografiashistoriaufu.wordpress.com).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia.* Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail recursoscontinuos@dirbi.ufu.br.

1551

LUCI HELENA MACIEL

"A ÁRVORE DA PRODUÇÃO": o trabalho dos assistentes sociais nas empresas capitalistas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E PESQUISA EM HISTÓRIA CDHIS
CAMPUS SANTA MÔNICA - Bloco 1 Q (Antigo Mineirão)
AV UNIVERSITÁRIA S/N.º
38400-902 - UBERLÂNDIA - M.G. — BRASIL

LABORATÓRIO DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM HISTÓRIA - UFU
Nº 1250
Data 28/02/2000
S.9
1.551
C

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

- 1999 -

LUCI HELENA MACIEL

"A ÁRVORE DA PRODUÇÃO": o trabalho dos assistentes sociais nas empresas capitalistas

Monografia apresentada ao curso de História da Universidade Federal de Uberlândia, como condição parcial para conclusão do Bacharelado e da Licenciatura em História, sob orientação da Profª. Drª. Heloisa Helena Pacheco Cardoso.

UBERLÂNDIA _ 1999

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª. Maria Clara Tomaz Machado

Profº. Dr. Paulo Roberto Almeida

Profª. Drª. Heloisa Helena Pacheco Cardoso (orientadora)

AGRADECIMENTOS

Esta monografia tem um grande significado para minha vida, pois, em vários momentos pensei em desistir do curso de História. Portanto, eu diria que este trabalho acadêmico representa o início da superação de muitos limites pessoais. Gostaria, então, de fazer aqui um agradecimento especial às pessoas que fizeram parte deste processo de longa caminhada.

À minha mãe, **Conceição Maciel**, pela grande generosidade, paciência e compreensão, ao meu pai, **Sebastião Maciel**, pela tolerância demonstrada.

Aos meus queridos amigos **Ivonilda Lemes**, **Cristiane da Silveira** e **E. Antunes**, que através do diálogo me fizeram (re) pensar na amplitude da vida, na importância da busca de novos valores, novas posturas e formas de se relacionar com o "outro". Agradeço a eles o carinho, o apoio e, sobretudo a confiança depositada em mim.

Confesso não ter palavras para agradecer à professora **Heloisa Pacheco**, pois, mais do que uma orientadora eu digo que ela é uma autêntica educadora. Sua serenidade tem arrefecido muitas inseguranças e suscitado a perspectiva de dar continuidade a este trabalho.

Agradeço à **Mirian Gobbi**, que na fase final da redação e digitação desta monografia demonstrou total apoio, incentivo e amizade.

Ao professor **Paulo Almeida** e a professora **Maria Clara** por terem gentilmente aceito o convite para participarem da Banca Examinadora, contribuindo para o meu crescimento no saber histórico.

E a todos os professores do Departamento o meu agradecimento e, em especial, ao **João Batista**, secretário do Departamento, pela atenção, simpatia e cordialidade.

ÍNDICE

Introdução ---------- 02

Capítulo 1 – **Capitalismo e Assistência Social** ---------- 06

1.1 – O mundo do trabalho e a assistência social ---------- 06

1.2 – O Serviço Social no Brasil ---------- 23

Capítulo 2 – **A Institucionalização do Serviço Social em Uberlândia** --- 32

2.1 - A cidade do progresso ---------- 32

2.2 - Serviço Social: as multifacetas da disciplinarização ---------- 36

2.3 – O assistente social e a busca da harmonia nos locais de produção ---------- 44

Capítulo 3 – **O Grupo Motomaq: do Departamento de Serviço Social aos Recursos Humanos (1975 – 1999)** ----------56

3.1 – O Serviço Social de Empresa e o Grupo Motomaq ----------56

3.2 – História do Departamento de Serviço Social na Motomaq Ltda ---------- 61

3.3 – Recursos Humanos: planejamento, controle e limites na organização do trabalho ---------- 86

Considerações finais ----------104

Bibliografia ---------- 107

Fontes ---------- 112

Anexos ----------115

INTRODUÇÃO

A presente monografia pretende, a nível mais geral, analisar algumas questões envolvendo a organização do trabalho e as transformações ocorridas no modo de produção capitalista no século XX, bem como as múltiplas formas de controle e disciplinarização. E, é claro, procurando identificar como os trabalhadores reagiram a esse processo.

Este aspecto geral exigiu de minha parte uma melhor delimitação do tema, pois, sabemos que são muitas as estratégias de controle sobre o processo de trabalho criadas pelas classes dominantes. O Serviço Social se destaca como sendo uma destas estratégias. Portanto, investigar o significado histórico da atuação dos assistentes sociais no setor empresarial representa a tentativa de repensar a origem da assistência social e da filantropia na sociedade capitalista.

Neste sentido, a temática relacionada a atuação do assistente social no setor empresarial se mostra relevante, pois constitui uma possibilidade de compreensão do significado de expressões como Psicologia Organizacional do Trabalho ou Pedagogia Empresarial, revelando que disciplinas das ciências humanas estão se comprometendo e atuando diretamente nas transformações do mundo do trabalho.

Na análise destas transformações optei por realizar um estudo de caso na concessionária MOTOMAQ LTDA, onde, em 1975, a direção da empresa iniciou um processo de criação do Departamento de Serviço Social, tendo como meta a fixação da mão-de-obra no local de trabalho, dado a alta taxa de absenteísmo.

Quanto a estrutura da monografia, decidimos dividí-la em três capítulos. No primeiro capítulo fazemos uma abordagem em torno do surgimento do Serviço Social no final do século XIX. A contextualização histórica demonstra o papel específico da assistência social dentro do mundo do trabalho a partir do capitalismo monopolista. Também neste capítulo discutimos o surgimento do Serviço Social no Brasil e como foi a participação da Igreja Católica na efetivação deste processo.

No segundo capítulo, A Institucionalização do Serviço Social em Uberlândia, vamos retomar os estudos historiográficos sobre a cidade de Uberlândia para analisar o discurso envolvendo a formação da "cidade-progresso". Isto posto, mostraremos os meandros da institucionalização do Serviço Social a partir de 1972, ano de criação do curso de Serviço Social na antiga ABRACEC _ Associação Brasil Central de Educação e Cultura. Discutiremos, em seguida, a atuação dos assistentes sociais no

campo empresarial, mostrando como estes profissionais desenvolveram suas ações em duas empresas da cidade.

No terceiro capítulo retomamos, de forma mais sistematizada, a atuação dos assistentes sociais, especificamente na MOTOMAQ. Mudanças na gerência resultaram na extinção do Departamento de Serviço Social e na formação de um novo estilo e pensamento gerencial, efetivado no Departamento de Recursos Humanos e Qualidade.

Com relação às fontes, utilizamos os relatórios dos estagiários do Curso de Serviço Social, os chamados TCCs _ Trabalhos de Conclusão de Curso. A revista **Serviço Social 25 Anos** elaborada pela UNIT _ Centro Universitário do Triângulo _ também foi consultada, com o fim de entendermos o percurso do Serviço Social na cidade de Uberlândia, assim como o documento que relata a **Trajetória do Curso de Serviço Social _ 20 Anos,** elaborado pela FIT _ Faculdades Integradas do Triângulo.

A leitura de vários artigos da revista **Serviço Social & Sociedade,** juntamente com as entrevistas realizadas com a última assistente social que exerceu o cargo de gerente do Departamento de Serviço Social da MOTOMAQ, contribuíram para o entendimento da relação entre assistente social e empresa. Entrevistas com funcionários e ex-

funcionários da MOTOMAQ também foram realizadas, visando compreender como se processa as relações de trabalho naquela empresa.

O acesso às fitas de vídeo em comemoração aos 30 Anos da MOTOMAQ e **Semana 38 Anos _ MOTOMAQ,** bem como aos exemplares do **JORMAQ** , órgão interno de comunicação da empresa, foi de suma relevância para visualizarmos a organização dos processos de trabalho na atualidade.

Capítulo I

CAPITALISMO E ASSISTÊNCIA SOCIAL

1.1 O MUNDO DO TRABALHO E A ASSISTÊNCIA SOCIAL

Debruçar sobre a atuação do assistente social no campo empresarial de Uberlândia, tema desta monografia, significa expor de forma crítica as múltiplas formas de controle das classes dominantes sobre os trabalhadores. A leitura do referencial bibliográfico sobre esta temática coloca a urgência do rompimento com análises maniqueístas sobre a finalidade do Serviço Social. Neste sentido, faz-se necessário um aprofundamento nas condições históricas que marcaram o aparecimento do Serviço Social no mundo moderno.

Ao adotar esta perspectiva, podemos focalizar o Serviço Social e seus desdobramentos na sociedade não apenas como expressão de controle e disciplinarização *"imposto"* pelas elites políticas e econômicas junto às classes trabalhadoras, mas percebê-lo também como expressão e resultado dos conflitos de classes sociais, provenientes das marcantes e estruturais diferenças e desigualdades sociais surgidas desde o início do processo de constituição do capitalismo e acentuadas no momento de sua consolidação como modo de produção no final do século XIX.

A análise de BRAVERMAN[1] nos ajuda a compreender, em um primeiro momento, como se desenvolveu o capitalismo em sua *"fase"* monopolista no século XIX. E, num segundo momento, perceber como novas formas de organização do trabalho foram sendo implementadas nas empresas modernas. Nelas é que o assistente social encontrará terreno propício para exercer as suas atribuições.

A organização administrativa das empresas capitalistas, no século XIX, onde a gerência ficava a cargo do proprietário, passou por alterações significativas, quando uma acentuada concentração de capital criou as condições para o surgimento da empresa moderna. Tendo a sua administração separada do proprietário individual, as empresas passaram a exigir um número maior de funcionários para executar as novas formas de gerenciamento que estavam sendo constituídas.

O administrador – selecionado *"mediante cooptação de seu talento"* pelos capitalistas _ tinha que possuir *"qualidades como agressividade e desumanidade, eficiência organizacional e ímpeto, introvisão técnica e sobretudo talento para o mercadejamento"*[2], portanto, deveria corresponder aos requisitos básicos para administrar o capital.

---

[1] BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista** – a degradação do trabalho no século XX. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

[2] **Idem, ibidem**, p. 221.

Este novo pensamento empresarial era a expressão das transformações históricas que estavam acontecendo no âmbito das relações sociais de produção. Transformações estas que ganharam notoriedade a partir dos métodos de racionalização da produção criados por Taylor[3], quando os espaços físicos do sistema fabril foram alterados para garantir uma maior fragmentação da produção através da intensificação da divisão social do trabalho.[4]Organizar, planejar e controlar o processo produtivo eram algumas das várias atribuições desempenhadas pelos departamentos funcionais, que haviam sido criados a partir do desenvolvimento de uma maior e mais eficiente organização técnica na empresa moderna, desde o final do século XIX.

Esta organização técnica, no entanto, foi superada logo em seguida pelo que BRAVERMAN denomina de aparelho do mercadejamento. Neste sentido, iniciou-se entre as grandes empresas uma política interna voltada para as exigências do mercado, possibilitando assim a formação de grandes organizações empresariais que tornaram-se internacionais.

---

[3] De acordo com MARSON, o taylorismo está vinculado a um período específico do capitalismo. Anterior a Taylor, outras tentativas de controlar o processo de trabalho já haviam sido criadas. Cabe aos pesquisadores rever as versões que consagram o taylorismo como método de racionalização da produção, pois, "entender a trajetória do taylorismo nas contingências de seu tempo e no cotejo de outras propostas do mesmo teor" se mostra necessário. Veja: MARSON, Adalberto. "O Taylorismo e seus artifícios". In.: ARAUJO, Angela M. C (org.). **Trabalho, Cultura e Cidadania**: um balanço da história. São Paulo: Scritta, 1997.

[4] Entre os princípios do taylorismo destacavam-se a padronização do rendimento no trabalho, a instituição de relações hierárquicas despóticas e a criação de departamentos de planejamento da produção. A iniciativa individual e criativa do trabalhador não era valorizada, já que o treinamento era a nova base para se aprender o novo ofício. Veja : RAGO, Luzia Margareth e MOREIRA, Eduardo F. P. **O Que é Taylorismo.** São Paulo: Brasiliense, 1984.

Considerando os três aspectos (estrutura da gerência, coordenação social e mercadejamento[5]) mais importantes da empresa moderna é possível determinar quais foram as razões que serviram de norte para os capitalistas investirem cada vez mais em outras formas de gerenciamento, que não fossem necessariamente aquelas onde sempre prevalecia a forte e rígida hierarquia dos cargos de chefias.

Contrapondo-se a isso verificou-se que a figura repressiva do chefe foi substituída por um tipo de autoridade subdividida em gerentes, assistentes de gerentes e supervisores, os quais eram responsáveis pelo ajustamento das organizações ou equipes de trabalho às condições do processo produtivo. O que de fato significava maior controle sobre os operários e também aumento nos índices de produtividade.

Na evolução do século XX, a organização do processo de trabalho passou por outras mudanças. Essas transformações históricas ocorridas no mundo do trabalho indicam-nos a necessidade do capitalismo de se reformular internamente para assegurar as suas condições básicas de existência. Cabe avaliarmos, então, estas recentes alterações gestadas no mundo do trabalho, especificamente nas empresas, pois, *"são abundantes os sinais e marcas de modificações radicais em processos de*

[5] Sobre estes três aspectos vale dizer que foram engendrados a partir do aumento da produção, quando o próprio crescimento do mercado consumidor permitiu o desenvolvimento e acumulação do capital monopolista. Data desta época o aparecimento dos grandes trustes e cartéis. As novas formas de gerenciamento no processo produtivo tinham como meta **tentar** controlar o processo de trabalho.

trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado."[6]

De acordo com Harvey que, de certa forma, retoma análises em torno da história da divisão social do trabalho no capitalismo, há um acentuado crescimento nas formas de disciplinarização e controle da força de trabalho. Usando da cooptação ideológica, os proprietários do capital conseguem uma maior cooperação e participação dos trabalhadores na elaboração de novas relações sociais de produção. O fordismo se insere nessas formas. Modelo de racionalização da produção, que simbolicamente teve início em 1914, quando Henry Ford introduziu seu dia de 8 horas e 05 dólares, como forma de pagamento para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros, o fordismo caracterizou-se pela redução ainda maior da autonomia do trabalhador já que a linha de montagem e a cinta transportadora fixavam o trabalhador em seu posto de trabalho diminuindo a rotatividade.

Na análise de David Harvey[7] sobre o capitalismo contemporâneo, entre as décadas de quarenta e setenta deste século consolida-se a maturidade do fordismo como regime de acumulação distinto. Nesta

---

[6] Veja sobretudo as análises introdutórias de HARVEY sobre as profundas transformações que estão ocorrendo neste final do século XX. A crise do fordismo e de seus paradigmas para a organização da produção exigiu do capitalismo uma reestruturação do processo produtivo. Veja: HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna.** 6ª ed. São Paulo: Loyola, 1996. p. 117.

[7] HARVEY, David. **A condição Pós-Moderna.** 6ª ed. São Paulo: Loyola, 1996.

fase, a proposta corporativa, associando Estado, Trabalho e Capital, acenava com a elevação do padrão de vida como resultado do crescimento dos investimentos e da produtividade. O crescimento da produção e o consumo de massa garantiriam o pleno emprego. O Estado, através da seguridade social, asseguraria os direitos dos trabalhadores. Os sindicatos, submetidos a uma disciplina legal, exerciam pressão para que os trabalhadores aceitassem ganhos reais de salário em troca da cooperação na disciplina do trabalho.

O fordismo é associado pelo autor à noção de rigidez, que impedia a flexibilidade de planejamento e presumia um crescimento estável para a economia. Nessa rigidez inserem-se os processos de trabalho e os padrões de consumo. Porém, analisando o declínio do paradigma fordista, Márcia Leite diz que o movimento operário exerceu um papel importante na oposição a esta nova tentativa de expropriação do saber fazer operário[8].

As transformações políticas e econômicas que vêm ocorrendo neste século têm estabelecido as bases para a formação de um novo cenário organizacional nos diversos locais de produção. A tendência do sistema capitalista, sobretudo a partir dos anos 50, é difundir as políticas

[8] Sobre esta temática veja a obra de: LEITE, Márcia de Paula. **O Futuro do Trabalho – Novas Tecnologias e Subjetividade Operária.** 1ª ed. São Paulo: Aberta, 1994.

de valorização do trabalhador, onde indivíduos devem receber treinamento adequado para realização de suas tarefas. Uma nova concepção de trabalho está sendo formada: através do trabalho, homens e mulheres devem exercer a *"lealdade aos companheiros"*, assim como se orientarem pela *"busca da identidade através do trabalho"*, valorizando a *"iniciativa individual."*[9]

Para HARVEY, a crise, que se instala a partir de 1973, no conjunto "fordista – keynesiano" (acumulação rígida) marcou o início de um momento singular para o modo de racionalização da produção capitalista. O declínio do fordismo cedeu lugar a um regime de acumulação flexível, onde essa flexibilidade, aplicada aos mercados de trabalho, resulta na redução do emprego regular em favor do trabalho de tempo parcial, temporário ou subcontratado. Esta mudança facilitaria a exploração da força de trabalho, com o aumento do desemprego, ganhos modestos para os salários reais, numa fase de retrocesso do poder sindical.

É notável o desenvolvimento e o avanço das transformações tecnológicas ocorridas nas três últimas décadas do século XX. Contudo, este desenvolvimento, se for analisado com o rigor teórico que a conjuntura sócio-econômica exige, mostra-nos os seus implicadores

[9] HARVEY, David. **Op., cit.** p. 119.

diretos não somente no processo produtivo, mas, englobando um leque muito maior da sociedade, atingindo a vida social e cultural dos indivíduos cotidianamente, reforçando assim as próprias relações sociais de produção capitalista.

Na verdade, o aperfeiçoamento de novos instrumentos de trabalho tem caracterizado uma nova relação entre empregadores e empregados. Esta relação atípica deixa claro que o capitalismo tenta _ mais uma vez _ ocultar suas inerentes contradições.

O recente discurso dos proprietários do capital _ enfatizado por PIGNON e QUERZOLA _ mostra que as tradicionais e antigas formas de controle da produção estão sendo paulatinamente colocadas em desuso[10]. A perspectiva dos empregadores é adotar a idéia da participação: o empregado _ que habitualmente era visto como um operário devedor de obrigações ao patrão _ agora é suntuosamente chamado de COLABORADOR em algumas empresas. Percebe-se, então, que mudanças significativas estão ocorrendo no campo ideológico, isto porque *"coisas que foram outrora aceitas tornam-se em pouco tempo socialmente intoleráveis."*[11]

---

[10] PIGNON, Dominique e QUERZOLA, Jean. **"Ditadura e Democracia na Produção".** Os autores analisam neste artigo as experiências de reorganização do trabalho em duas empresas norte-americanas. O novo discurso capitalista aposta no enriquecimento das tarefas e maior participação do trabalhador. Porém, como afirma os autores: "por trás do cenário, a realidade das relações trabalho-capital nos locais de produção não muda". In.: GORZ, André (org.). **Crítica da Divisão do Trabalho.** 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

[11] PIGNON, Dominique e QUERZOLA, Jean. **Op., cit.** p. 93.

Está claro que a *"intolerância"* demonstrada pelos detentores dos meios de produção contra os abusos da disciplina e da forte hierarquia nos locais de trabalho representa, de fato, mais uma evidente tentativa de negar e disfarçar os conflitos históricos provocados pelos interesses opostos de burgueses e operários, ou seja, entre capital e trabalho. A leitura de PIGNON e QUERZOLA deixa esta situação bem clara.

Os empregadores consultam os trabalhadores sobre as reformas na organização do processo produtivo, considerando sempre que estes são os únicos conhecedores dos mecanismos de funcionamento da produção e, portanto, são capazes de reduzir de maneira drástica os custos dessa produção. O momento é de aumentar a produtividade, reduzir o preço pago pelo trabalho e acumular capital.

Para compreender melhor as *"inovadoras"* formas de relações de produção vale destacar os motivos que levaram a classe patronal a idealizá-las no caso específico de empresas norte-americanas:

> "O absenteísmo, o turnover, o trabalho malfeito e até a sabotagem são as chagas da indústria automobilística americana (...) essas manifestações da resistência operária a métodos de organização e de dominação que não mudaram desde o início do taylorismo"[12].

[12] **Idem, ibidem**, p. 94.

A reorganização da produção através da formação de equipes de trabalhadores, comissões de produtividade e trabalho, foram propostas com a finalidade de reduzir os custos da produção. A partir dos anos 70, o ideário taylorista e também o pós-taylorista, que não considerava a iniciativa individual do operário, foi sendo refutada e a criatividade, a iniciativa, dinamismo e concessão de liberdade para o trabalhador circular nos locais de produção começaram a ser analisadas e valorizadas como alternativas para solucionar problemas como o absenteísmo, baixas na produtividade e o turnover, que é a mudança constante de emprego para encontrar melhores condições de trabalho[13].

Concordamos com PIGNON e QUERZOLA: de fato *"o despotismo toma ares de democracia"* no mundo do trabalho atual. Como acreditar nesta valorização do trabalhador se o mesmo, na execução de suas tarefas, está submetido às exigências do mercado e controle direto do cliente?[14]

---

[13] O uso da microeletrônica, principalmente no Japão, durante os anos 70, provocou alterações nas formas de organização do trabalho. O oferecimento de vantagens salariais, possibilidades de ascensão no trabalho e acordos coletivos entre patrões e empregados para determinar índices de produtividade começaram a ser estabelecidos. Veja: LEITE, Márcia de Paula. **Op., cit**.

[14] Sobre o poder de controle do cliente junto ao trabalhador ver as análises dos autores em torno do novo planejamento de racionalização da produção aplicado na companhia telefônica dos E.U.A. Onde a redivisão das tarefas no setor de recebimento, embora mostrasse uma aparente "democratização" no local de trabalho, tinha a finalidade de inserir a empresa no controle e autoridade das leis de mercado. Veja: PIGNON, Dominique e QUERZOLA, Jean.Op. cit., p. 108-113.

Para GORZ, este despotismo que atua nos locais mais variados da produção, além do aumento da produtividade, tem como objetivo a manutenção da relação de dependência entre o operário e a máquina, como se esta fosse *"a única solução possível para os problemas técnicos da produção"*. GORZ deixa claro que, dentro das relações sociais de produção capitalista, os operários foram, durante muito tempo, ignorados na participação da invenção e criação das próprias máquinas, pois quem determinava a organização e os objetivos da produção eram os proprietários dos meios de produção. A história mostra que "a coerção ao trabalho" é um dos alicerces do capitalismo[15].

O discurso ideológico sobre a valorização do trabalhador aponta para a diluição da hierarquia tradicional nas relações de trabalho. O fato, no entanto, é que a mesma, com uma nova roupagem, ainda permanece entre os trabalhadores. Sobre a hierarquia na divisão social do trabalho, GORZ é incisivo:

> "A função da hierarquia de fábrica, em última análise, é subtrair ao controle operário as condições e as modalidades do funcionamento das máquinas, tornando a função de controle uma função separada. Somente desse modo, os meios e o processo de

[15] GORZ, André. "O Despotismo de Fábrica e suas Conseqüências". In: GORZ, André (org.) . **Crítica da Divisão do Trabalho.** p. 81.

> produção podem apresentar-se como potência estranha, tornada autônoma, exigindo submissão dos trabalhadores."[16]

A divisão social do trabalho foi alargada pelo desenvolvimento das técnicas de produção capitalista. Em seu movimento de exploração e espoliação das condições de vida e trabalho do proletariado, o sistema capitalista garantiu os elementos básicos e fundamentais que favoreceram a separação dos produtores diretos e as mercadorias por eles produzidas.

Ao transformar o modo de realização do trabalho, através de novos e modernos meios de produção, o capitalismo, ao longo da história, reuniu os antigos artesãos e camponeses nos espaços fabris. Impondo aos novos operários a insegurança diante do poder das máquinas, a classe dominante utilizou da tecnologia para assegurar maior controle hierárquico sobre o proletariado.

No final do século XIX o processo de industrialização acelerou a passos largos na Europa, assim como, crescia assustadoramente, a pobreza e a miséria. Foi neste momento de transformação do capitalismo, na sua fase monopolista, que o Serviço Social começa a se institucionalizar.

---

[16] **Idem, ibidem**, p. 83.

Opondo-se à organização do movimento operário, a burguesia planejou e implementou vários projetos estratégicos de controle e repressão, mantendo a ordem burguesa tanto à nível social e econômico, como político. A assistência social aos pobres se fez necessária naquele momento, como possibilidade de disciplinar e conter o número expressivo de miseráveis que crescia vertiginosamente.

A compreensão histórico-social do surgimento e institucionalização do Serviço Social na sociedade capitalista nos permite destacar os aspectos e finalidades do caráter religioso que revestiam as ações sociais praticadas pelos ricos durante o século passado. Exercitando o bem e acreditando estarem agradando a Deus, a restrita parte da população que dispunha de recursos financeiros vislumbrava, como solução para a miséria, um tratamento individual.

Neste sentido, compreendemos de que forma homens e mulheres tentaram resolver a situação de miséria na Europa e praticamente em todo o Ocidente. Mudanças na infra-estrutura não eram apontadas como tentativa e possibilidade de transformação da sociedade. Assim, *"o modo pelo qual se pensava resolver os problemas sociais era pela "reforma dos costumes" ou "reforma social" de cada um."*[17]

[17] ESTEVÂO, Ana Maria. **O que é Serviço Social**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1984, p. 11.

A assistência social era praticada por voluntários, geralmente por senhoras das classes abastadas e pertencentes ao quadro de fiéis da Igreja Católica. Havia uma acentuada preocupação de formar pessoas para desenvolver os trabalhos de assistência social. Cabia à Sociedade de Organização da Caridade, fundada na Inglaterra em 1869, toda a formação das pessoas envolvidas em atividades caritativas.

Certamente essa formação a que nos referimos ainda não era a institucionalizada, como atualmente a conhecemos. Pelo contrário, a Sociedade de Organização da Caridade tinha como meta controlar, através de seus métodos de formação para a assistência social, os pobres assistidos pelos agentes sociais[18].

De acordo com MARTINELLI, a Inglaterra, onde estavam reunidas as condições históricas que permitiram a inauguração do processo de industrialização e que, por isso mesmo, foi o palco das primeiras formas de organização de movimentos contestadores do sistema capitalista pelo nascente proletariado, destacou-se também, no século XIX, por sua legislação específica para regulamentação da assistência social.

---

[18] Sobre a fundação e objetivos da Sociedade de Organização da Caridade para a institucionalização do Serviço Social veja: MARTINELLI, Maria Lúcia. **Serviço Social: identidade e alienação.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1991.

O atendimento aos pobres era realizado ou com base na intimidação ou na repressão, chegando mesmo às raias da punição, já que pobreza era sinônimo de falta de caráter. Neste contexto, a Sociedade de Organização da Caridade ficou encarregada de formar agentes sociais para atuarem junto aos pobres, reorganizando a assistência social e propondo, com o Estado e as classes dominantes, medidas legislativas para enfrentar o avanço da pobreza.

A rigidez da assistência pública, da qual os pobres preferiam se afastar sempre que possível, era intolerante com aquela considerável parte da população inglesa. Ser pobre naquele momento significava perder o direito à liberdade, portanto, *"a pobreza era punida com a não-cidadania, isto é, com a destituição da cidadania econômica e com cerceamento da liberdade de ir e vir."*[19]

Não é, portanto, difícil constatar que a Sociedade de Organização da Caridade, criada por setores da Igreja Protestante e pela burguesia, penetrara no seio da camada de pobres e miseráveis, com a intenção de *"controlar a pobreza e ratificar a sujeição e a submissão dos trabalhadores."*[20]

---

[19] MARTINELLI, Maria Lúcia. **Op., cit**. p. 85.

[20] MARTINELLI aponta que todas as arbitrariedades cometidas contra os pobres foram realizadas em "nome do equilíbrio social e da estabilidade do poder". Veja: MARTINELLI, Maria Lúcia **Op., cit**. p. 84.

Na Europa, a Sociedade de Organização da Caridade procurou desenvolver um trabalho voltado para o tratamento das conseqüências sociais que a ordem capitalista havia engendrado. Contudo, os agentes sociais _ formados por aquela Sociedade _ observavam estas conseqüências como um *"mal necessário"*, que garantiria o pleno desenvolvimento e o progresso industrial.

Nos Estados Unidos, a Sociedade de Organização da Caridade apoiou-se na busca por uma melhor organização científica da assistência social. Com total apoio da burguesia foi fundado, em 1898, a primeira Escola de Filantropia Aplicada.

O Serviço Social legitimou-se quando passou a ser visto como alternativa eficaz de uma realização profissional com base em aspectos científicos. Ou seja, a partir do momento que o Serviço Social tornou-se socialmente necessário, esforços aconteceram para seu reconhecimento profissional. Técnicas de trabalho (entrevistas, conversas com os assistidos, visitas, inclusive a amigos, familiares, professores e patrões, diagnóstico da realidade, e outras) foram propostas pela assistente social norte-americana Mary Richmond, objetivando desenvolver a personalidade e, conseqüentemente, o meio social do assistido.

Pelo método de Richmond seria o assistente social, com apoio, conversas e incentivo ao cliente, o responsável por propor medidas para

solução dos problemas sociais. Estaria exercendo, desta forma, uma influência direta e decisiva sobre a consciência das pessoas.

Dentro deste retrospecto histórico que estamos elaborando em torno do Serviço Social é relevante apontar o aspecto, a meu ver, mais importante que marcou o surgimento desta profissão. Obviamente que na História da humanidade nada surge por acaso, tampouco existem coincidências fortuitas. Portanto, o fortalecimento da assistência social e, posteriormente, do serviço social são concomitantes ao avanço das relações sociais de produção capitalista.

Para ESTEVÃO *"o serviço social é fruto da união da cidade com a indústria."*[21] Neste sentido, o crescimento e desenvolvimento desordenado do setor urbano engendrou problemas sociais graves e perturbadores para a ordem burguesa já estabelecida em fins do século XIX. Em conjunto, Estado e Igreja traçaram projetos com objetivos meramente reformadores da sociedade.

É a partir do histórico momento em que o operariado começa a luta defensiva contra a exploração capitalista que a burguesia, através do Estado, concebe uma nova conotação para as atividades caritativas. Entram em cena as instituições filantrópicas, com métodos mais racionalizados para combater a pobreza. Os agentes sociais que exerciam

[21] ESTEVÃO, Ana Maria R. **Op., cit.** p. 8.

a assistência passaram a ser remunerados, perdendo *"seu caráter de voluntariado, para se constituir em mais uma profissão dentro da divisão social do trabalho, na sociedade industrial e desenvolvida."*[22]

A inserção dos assistentes sociais no contexto da divisão social do trabalho ocorreu de forma muito específica, considerando que a identidade profissional dos mesmos já surgiu atrelada ao ideário capitalista[23].

Os Departamentos de Serviço Social criados pelas empresas inserem-se nas políticas de valorização do trabalhador, contribuindo nas recentes formas de controle e subordinação do trabalho ao capital. Voltaremos a esta questão nos últimos capítulos quando estaremos analisando a atuação dos assistentes sociais no setor empresarial de Uberlândia.

1.2 O SERVIÇO SOCIAL NO BRASIL

Apresentado em que contexto histórico se fortaleceu a redefinição do conceito de assistência social, atendendo aos objetivos de acumulação do capital e à necessidade de dissimulação dos antagonismos entre as

---

[22] **Idem, ibidem**, p. 22.

[23] Sobre esta questão veja a obra de MARTINELLI, onde a autora afirma que a identidade e a consciência social dos assistentes sociais sucumbiram diante do capitalismo.

classes sociais, é relevante expor o processo de institucionalização do Serviço Social no Brasil.

De acordo com CARVALHO, no Brasil, até os anos 30, era ainda expressivo e forte o pensamento em torno da *"vocação agrária"* do país, o que relegava a segundo plano a questão do operariado[24].Utilizando-se da repressão policial e dos métodos assistencialistas, o Estado e setores dominantes solidificaram o discurso ideológico da existência e importância da paz social, entendida como a possibilidade de uma harmonia entre as classes sociais, capaz de garantir o *"progresso"* econômico, garantidor da acumulação capitalista.

Sobre o emprego mais sistematizado de medidas assistencialistas adotadas pela burguesia, CARVALHO ressalta que:

> "será em seguida aos grandes movimentos do proletariado que marcam a conjuntura dos anos 17 a 20 _ a partir dos quais se agudiza a percepção dos setores dominantes quanto à necessidade de intervir na *"questão social"* de forma metódica e organizada _ que a ação assistencialista dessa elite terá um rápido desenvolvimento."[25]

---

[24] CARVALHO, Raul de. "Modernos Agentes da Justiça e da Caridade _ notas sobre a origem do Serviço Social no Brasil". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, Ano I, nº 2, março/80. p. 43_71.

[25] **Idem, ibidem**, p. 46.

Foi, então, naquele contexto, que se intensificou a atuação da Igreja Católica e a participação dos leigos em atividades assistenciais. Estas se diferenciavam das práticas caritativas tradicionais, pois tinham um cunho preventivo, buscavam atenuar as conseqüências dos problemas sociais agravados com o processo de industrialização e o crescimento urbano.

O surgimento da Ação Católica, em 1922, desempenhou um papel importante para a legitimação e institucionalização do Serviço Social na década posterior. Há a necessidade de se destacar aqui que a Ação Católica surge como reação católica à perda de fiéis, às crises do capitalismo, à fundação do Partido Comunista Brasileiro e às constantes manifestações de insatisfação do operariado contra a situação sócio-econômica.

Em suas notas sobre as origens do Serviço Social no Brasil, CARVALHO chama a atenção para o caráter especificamente conservador e doutrinário adotado pela hierarquia da Igreja que, embora tivesse incentivado a formação de instituições para organizar a classe operária[26], não visou aprofundar nas raízes e causas históricas dos

[26] Neste artigo encontra-se uma análise dos fatos históricos sobre o interessante papel desempenhado pela Igreja Católica a partir de 1922. Entidades como a Juventude Operária Católica, Juventude Estudantil Católica foram idealizadas pela Igreja para atuarem junto ao operariado. Porém, limitaram-se às análises das conseqüências dos problemas sociais. Veja: CARVALHO, Raul de. **Op., cit.** p. 48 e seguintes.

problemas relacionados com a miséria e com a fome que tanto perturbavam os brasileiros. A análise da conjuntura da época ficava, assim, limitada ao caráter de constatação, reforçando o status quo.

Até 1936, ano da fundação da primeira Escola de Serviço Social de São Paulo, a assistência aos pobres era realizada por leigos em geral, pelas Ligas das Senhoras Católicas e Associação das Senhoras Brasileiras. As primeiras assistentes sociais eram *"mulheres de famílias abastadas reunidas a partir de seu relacionamento e militância no meio católico"*, logo, *"a partir dessa base social, da origem de classe dos núcleos pioneiros do Serviço Social, se pode deduzir que seu modo de ver o mundo, e de agir em relação às populações – clientes, não têm a ver apenas com a influência européia."*[27]

A trajetória do Serviço Social no Brasil manteve uma estreita relação com o Estado e com a Igreja. Esta aliança representa, segundo os profissionais da área, uma "limitação" na história do Serviço Social. Presente no debate entre os profissionais do Serviço Social esta questão é, a meu ver, bastante complexa, pois, se o Serviço Social assumiu a *"conotação de uma prática alienada, alienante e alienadora, enclausurada nas instituições e distanciada da luta de classes"*[28] foi

[27] CARVALHO, Raul de. **Op., cit.** p. 61.
[28] MARTINELLI, Maria Lúcia. **Op., cit.** p. 15.

porque o seu aparecimento e institucionalização esteve, praticamente, em todos os momentos associado aos interesses das classes dominantes.

Isto fica explícito quando JUNQUEIRA, tendo CARVALHO como seu principal interlocutor, explica a ausência de um discurso transformador da sociedade por parte do Serviço Social de inspiração cristã, pois:

> "reconhece-se que nessa época faltava aos católicos militantes na ação social melhor compreensão da realidade histórica e manejo de instrumental adequado para operacionalização da sua ideologia, o que repercutiu, também, no Serviço Social."[29]

Fazendo uma comparação um tanto controversa entre o Serviço Social inspirado nos dogmas da Igreja e o Serviço Social reconceituado, nos anos 60, JUNQUEIRA afirma que *"em ambos os casos, o não agir sobre as causas não implica, necessariamente, negar a necessidade das transformações econômicas e sociais, mas uma impossibilidade, por ausência de mandato, de instrumentação própria, pela concorrência de fatores de caráter externo à própria ação do Serviço Social, e, ainda,*

---

[29] JUNQUEIRA, Helena Iracy. " Quase Duas Décadas de Reconceituação do Serviço Social: uma abordagem crítica". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano II, nº 4, dezembro/80, p. 3 – 4.

pela natureza mesma da atividade que se identifica como profissional."[30]

Diante destas colocações sobre a origem e os desdobramentos do Serviço Social no Brasil, é interessante salientar que percebemos, na leitura de muitos autores, análises que apontam, sempre, para uma tentativa de justificação e defesa das diretrizes teórico – metodológicas adotadas pelos assistentes sociais em momentos específicos da história do Serviço Social. Dessa forma, as palavras de JUNQUEIRA sobre a ausência de instrumentação para agir frente as questões sociais e econômicas evidenciam não somente a suposta fragilidade do Serviço Social, mas, principalmente, o descompromisso político com a transformação da sociedade.

O fato é que as classes trabalhadoras não reconheciam a ação prática dos assistentes sociais, pois, entendiam que a mesma estava desvinculada dos seus reais interesses e *"não respondia a nenhum de seus projetos de classe, a nenhuma de suas reivindicações coletivas em termos de trabalho, salário ou legislação"*. Visualizavam que *"a face do Serviço Social era a face do poder, do capitalista, do opressor, a prática dos assistentes sociais era engendrada pela classe*

[30] JUNQUEIRA, Helena Iracy. **Op., cit.** p. 3.

dominante. "[31]Procurando reverter esta realidade, no início dos anos 60 um horizonte auspicioso e uma nova fase parecia despontar para os assistentes sociais: o movimento de Reconceituação do Serviço Social, caracterizado pela ruptura com as teorias desenvolvimentistas, inspiradas no pensamento norte-americano.

Para MARTINELLI várias circunstâncias envolveram a estruturação de uma consciência de classe entre os assistentes sociais que culminaram no movimento de reconceituação do Serviço Social. Entre estas circunstâncias, o aumento significativo do número de profissionais possibilitou a introdução de diferentes visões de mundo e posicionamentos diferenciados por parte dos assistentes sociais, passando a conviver com as classes trabalhadoras e adquirindo maior clareza sobre suas lutas diárias, principalmente no contexto empresarial[32]. Naquele momento, tornava-se necessário para o Serviço Social a construção de um novo paradigma teórico. Espaços de discussões foram criados através de Congressos e Encontros, onde os conceitos pautados no materialismo histórico dialético foram colocados na ordem do dia entre os profissionais, visando a transformação da sociedade.

---

[31] MARTINELLI, Maria Lúcia. **Op., cit**. p. 129 – 130.

[32] Sobre o aumento no número de profissionais, ESTEVÃO afirma que nos anos 60 o Serviço Social representava uma perspectiva de profissionalização para os jovens pertencentes as classes trabalhadoras, pois, significava possibilidade de inserção no mercado de trabalho e ascensão social.

Porém, o golpe militar de 1964, aliado à já fragmentada união da categoria, provocou uma nova divisão entre os assistentes sociais e um redirecionamento do Serviço Social para atuar junto aos programas meramente assistencialistas. Assim, os assistentes sociais passaram a ser observados e analisados como reconceituados ou não-reconceituados, tradicionais ou revolucionários[33].

Analisar o início do percurso do Serviço Social na sociedade capitalista durante o final do século XIX e contextualizar seu processo de efetivação em território brasileiro representa o esboço de uma interpretação histórica que, partindo do geral, mostrará as particularidades da institucionalização do Serviço Social em Uberlândia.

Como nos demais grandes e médios centros do Brasil, nos anos 60, em Uberlândia *"o discurso dominante articulava e colocava em prática, prioritariamente, projetos políticos de progresso e de ordem, utilizando-se de estratégias e instrumentos que garantissem sua eficácia e relegando a segundo plano as questões sociais."*[34]

Analisando a *"fala moralizada do discurso burguês"*, MACHADO[35] afirma que o trabalho era o único meio dos homens

---

[33] Sobre este assunto veja a obra de MARTINELLI, Maria Lúcia. **Op., cit.**

[34] OLIVEIRA, Antoniette Camargo de. **O Assistente Social em Uberlândia: Formação e Atuação Profissional, 1972 – 1989.** Uberlândia: UFU. 1998 (Monografia). p. 11.

[35] MACHADO, Maria Clara T. "A Pobreza Urbana na Ótica do Capital (Uberlândia 1900 – 1960)". In: SILVA, Marcos A .da (org.) **República em Migalhas: História Regional e Local.** São Paulo: Marco Zero, Brasília, MCT/CNPq, 1990.

alcançarem a civilidade e o progresso social, na visão da burguesia local. Desta forma, atitudes como a mendicância, o meretrício e a vagabundagem causavam certo prejuízo à imagem da cidade - jardim[36] e, por isso, eram condenadas pela elite uberlandense. Para OLIVEIRA, *"nesse contexto, não seria muito difícil imaginar o papel que teria uma categoria de profissionais ligados à área social."*[37]

No próximo capítulo apresentaremos de forma acurada o aparecimento do Serviço Social em Uberlândia, assim como os inúmeros recursos estratégicos utilizados pelos assistentes sociais no setor empresarial, para mostrar como era estabelecida a relação entre assistente social e *"assistido"*.

---

[36] Desde o início do século XX a elite local mostrava-se preocupada com a imagem da cidade através da construção de praças e jardins. Contudo, esta imagem ficava prejudicada com o aumento da pobreza, contradição com relação ao *"progresso"*. A limpeza da cidade era realizada mediante repressão policial ou até mesmo expulsão da cidade dos pobres e *"vagabundos"*. Veja: MACHADO, Maria Clara T. **Op., cit.**

[37] OLIVEIRA, Antoniette Camargo de. **Op., cit**, p. 11.

Capítulo II

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL EM UBERLÂNDIA

2.1 A CIDADE DO PROGRESSO

Os estudos sobre Uberlândia indicam-nos algumas características marcantes desta cidade. Quando aqui chegaram os primeiros ocupantes, durante o século XIX, já era forte o pensamento em torno da importância econômica de se edificar um núcleo urbano, que pudesse se consolidar dentro dos ideais de busca constante do progresso. À seguir, nos breves apontamentos que iremos elencar a respeito da história de Uberlândia, visamos esclarecer como, porque e com qual(is) finalidade(s) a burguesia local engendrou e sistematizou o discurso político e ideológico em torno dos conceitos de ordem e progresso[38].

Não obstante esta abordagem, acerca da constituição política e social de Uberlândia, já tenha sido levantada por diversos autores tornando, assim, aparentemente desnecessário a sua retomada, temos claro a perspectiva de que a História pode ser reescrita _ tanto para

[38] Sobre este assunto encontramos uma bibliografia considerável, porém, para cumprir nossos objetivos optamos por destacar a leitura de: ALEM, João Marcos. "Representações Coletivas e História Política em Uberlândia". **História & Perspectivas.** Uberlândia: nº 4, jan./jun., 1991, p. 79 – 102.
MACHADO, Maria Clara T. "Muito Aquém do Paraíso: Ordem, Progresso e Disciplina em Uberlândia". **História & Perspectivas**. Uberlândia: nº 4, jan./jun., 1991, p. 37 – 77.

questionar como para reafirmar análises elaboradas ou, ainda, como é nosso caso, para estabelecer maior proximidade entre os enfoques historiográficos e o tema de investigação.

Frente a isso, é viável tecer uma reflexão sobre o debate que inscreve Uberlândia como cidade nitidamente conservadora. Em contraposição ao discurso "progressista", que enaltece as riquezas econômicas, amplamente difundido e preconizado pelas elites locais, prevalece neste município o crescimento acelerado dos problemas sociais. Portanto, um constante pensar sobre as práticas e intervenções dos vários segmentos, que direta ou indiretamente lançaram as bases históricas para a construção de Uberlândia, se mostra necessário.

De acordo com MACHADO, podemos citar dois dos muitos aspectos constitutivos da história local. Primeiro, o conceito de modernidade, que foi historicamente apropriado pela classe dominante, ficando o seu significado restrito à idéia de desenvolvimento tecnológico. A partir deste, a burguesia projetou o seu modelo de desenvolvimento econômico e, ao mesmo tempo, concebeu ações disciplinadoras do espaço urbano.

Neste sentido não chega a ser estranho que *"reconhecida enquanto município _ parte integrante do desenvolvimento político e econômico de Minas Gerais _ Uberlândia apresenta profundas*

transformações que chegam a evidenciá-la como uma das mais progressistas cidades mineiras"[39].Este reconhecimento não ocorreu por acaso, mas, resultado de um processo histórico que remonta, como já foi mencionado, ao início da constituição da cidade.

O outro aspecto, intrínseco ao primeiro, está associado ao processo de urbanização. Para MACHADO, Uberlândia também acompanhou as mudanças urbanísticas ocorridas no país entre 1950 e 1980. A localização geográfica e, portanto, estratégica da cidade foi preponderante para o seu crescimento e destaque econômico a nível nacional, e regional, pois interligava o Sul do país com as regiões Norte e Centro-Oeste.

Inserida no processo de divisão do trabalho, conforme rege o capitalismo, *"já em 1950, era considerada o maior entreposto comercial da região"*, sendo, então, *"o lugar catalisador da maior parte da produção de mercadorias da região"*, desta forma *"garantindo a acumulação e a reprodução do capital aqui instalado"*[40]. Neste contexto, a cidade de Uberlândia entrou em franco processo de urbanização.

Ao lado das atividades comerciais também destacavam-se os

[39] MACHADO, Maria Clara T. Op. cit., p. 38.
[40] **Idem, ibidem**, p. 39.

projetos de incentivo ao desenvolvimento da agricultura _ almejando sempre a exportação de grãos _ e da agropecuária. Acrescentando-se a isso, foi relevante a penetração do capital industrial: *"a política de descentralização industrial do eixo São Paulo / Rio, que tornou possível a transferência de grandes complexos industriais, como a Souza Cruz, a Daiwa do Brasil Têxtil Ltda, a Fujiwara, a Pepsi-Cola e outros que, somados às iniciativas do capital local e regional, puderam concretizar a implantação do seu pólo industrial"*[41].

Uma visão geral sobre a história política e sócio-econômica de Uberlândia nos mostra que, embalada pela implementação de projetos desenvolvimentistas, através de construções infra-estruturais como rodovias, pontes e viadutos, anéis viários, capazes de elevarem os níveis pretendidos de desenvolvimento da economia local em detrimento do social, as classes dominantes, vislumbrando ocultar as contradições entre o capital e o trabalho, utilizaram como recurso ideológico o discurso da ordem, do progresso e da necessidade do trabalho. Investir no desenvolvimento era visto como o único e exclusivo caminho para a superação dos problemas sociais que se agravavam paulatinamente.

Os desdobramentos dessa opção se fizeram sentir. Os códigos de postura da cidade regulamentavam os hábitos e costumes dos

[41] **Idem, ibidem**, p. 41.

habitantes[42].O planejamento urbano, atendendo necessariamente aos interesses dos setores imobiliários, justificava a repressão contra diferentes grupos, tais como, favelados, menores, mendigos, prostitutas e outros que se mostravam presentes e incomodados no cotidiano da cidade. Pode-se afirmar que o aumento generalizado da pobreza, em oposição à industrialização, exigiu a elaboração de toda uma rede de práticas e ações gestadas com intuito de organizar e disciplinar tanto o espaço urbano, como os locais de produção.

Considerando o nosso interesse, que é de abordar o papel histórico desempenhado pelo assistente social no mundo do trabalho, apontando assim as múltiplas formas e métodos utilizados por este profissional na tentativa de disciplinar e controlar a classe trabalhadora, é pertinente retomarmos a história do Serviço Social em Uberlândia.

2.2 SERVIÇO SOCIAL: AS MULTIFACETAS DA DISCIPLINARIZAÇÃO

Neste momento, centralizar o processo de institucionalização e legitimação do Serviço Social em Uberlândia, levando em conta o seu

---

[42] Sobre este tema MACHADO aponta que os códigos de postura (1903 e 1912) visavam manter a ordem pública, afastando do centro da cidade os pobres, os loucos, ciganos e mendigos. Quanto ao código de 1950 a autora destaca que ele era voltado mais para o controle da mendicância, pois, *"era, ainda, o problema que mais afligia e molestava a imagem de cidade- progresso"* de Uberlândia. Neste último Código de Postura já se delineava as intenções de formular o projeto de elaboração da ICASU (Instituição Cristã de Assistência Social de Uberlândia) que trataria de questões referentes a pobreza. Veja: MACHADO, Maria Clara T. **Op., cit.** p. 56 / 7.

"aparecimento" na sociedade do trabalho, nos possibilita entender as várias formas de expressão da disciplinarização.

Um destaque especial ao trabalho de OLIVEIRA[43], pois, foi justamente a partir de sua leitura que surgiram os meus questionamentos em torno da atuação do(a) assistente social no campo empresarial de Uberlândia. A perspectiva de análise assumida por OLIVEIRA foi de *"resgatar"* a história da instituição de ensino Associação Brasil Central de Educação e Cultura _ ABRACEC, mantenedora responsável pelo curso de Serviço Social, assim como as razões que determinaram a criação deste curso na década de 70.

Vale deixar evidente a identificação de semelhanças ou possíveis diferenças entre o processo de efetivação do Serviço Social no Brasil e em Uberlândia.

A Igreja Católica não teve participação ativa no processo que estamos analisando, pois, *"diferentemente das primeiras escolas de Serviço Social criadas no Brasil, com apoio e influência da igreja católica, a escola de Uberlândia não teve apoio desta instituição religiosa, uma vez que esta esteve nesta época envolvida e participando ativamente da criação da UFU. De qualquer forma, mesmo não tendo o*

[43] OLIVEIRA, Antoniette Camargo de. **O Assistente Social Em Uberlândia: Formação e Atuação Profissional, 1972 – 1989**. Uberlândia: UFU, 1998 (Monografia).

apoio formal da igreja católica, o assistencialismo, que é praticado tanto por esta religião quanto pelas demais, não deixou de ser marca da Escola de Serviço Social em Uberlândia"[44].Criado em 1972, o curso ficou sob a responsabilidade da ABRACEC até o ano de 1989 e somente foi reconhecido pelo Ministério da Educação em 1978, ano de formatura da primeira turma[45].

OLIVEIRA afirma que havia sérias contradições entre a formação teórica do assistente social e a sua atuação prática. Durante certos momentos ficou notório que na ABRACEC era forte *"a convivência pacífica de conceitos contraditórios, sem que os agentes da formação profissional, dela se apercebam,"* assim como *"a reprodução destes mesmos conceitos principalmente na relação entre teoria e prática"*[46].

Outros tantos paradoxos estavam presentes na formação dos alunos e alunas do curso de Serviço Social, os quais certamente, influenciaram suas ações nos seus campos de atuação. A filosofia de ensino adotada pela escola consistia no seguinte:

> "... viabilizar uma formação profissional adequada, com uma visão crítica da realidade e, ao mesmo tempo, favorecendo um

[44] **Idem, ibidem**, p. 16 – 17.
[45] Hoje o curso de Serviço Social em Uberlândia é oferecido pela UNIT (Centro Universitário do Triângulo).
[46] OLIVEIRA, Antoniette Camargo de. **Op., cit**, p. 28.

> aprendizado da prática do Serviço Social de forma globalizante, permitindo uma análise das alternativas de ação em face da realidade (...) o Curso de graduação em Serviço Social, conseguiu sobressair-se sempre, graças ao empenho conjunto de todo seu corpo discente, docente e dirigentes, que acreditam na profissão do Assistente Social (...) Em momento algum, fraquejamos diante de situações consideradas difíceis, seja por questões econômicas e/ou a nível de educadores..."[47]

Na tentativa de mostrar a *"fé"* na profissão de Assistente Social e acreditando estarem buscando análises críticas, a escola procurou utilizar os métodos científicos do Serviço Social e esclarecer a importância da transmissão do conhecimento:

> "Ao procurar desenvolver no aluno, o pensamento crítico e analítico, onde o aprimoramento da profissão através da aplicação prática dos conceitos teóricos já refletidos, é uma oportunidade de adquirir novas maneiras de pensar, sentir e fazer, comprovando uma prática mais competente. Na prática, compete ao Serviço Social, dentro da divisão social e técnica do Trabalho, atuar junto à classe trabalhadora, implementando as políticas sociais, orientando sua clientela em todos os aspectos e administrando e desenvolvendo os serviços sociais"[48].

---

[47] Trajetória do Curso de Serviço Social – 20 Anos. Documento realizado pelos Departamentos de Serviço Social e de Ciências Sociais. Faculdades Integradas do Triângulo – FIT, maio de 1992.
[48] Trajetória do Curso de Serviço Social – 20 Anos.

Cabe destacar, diante destas prerrogativas alimentadas pelas pessoas envolvidas na formação dos assistentes sociais, que a idéia em torno do papel a ser efetuado por aqueles profissionais estava diretamente associado ao trabalho de acompanhamento da classe trabalhadora no processo produtivo ou em instituições sociais do Estado. Acompanhar, neste contexto, é utilizado no sentido de observar, conhecer, auxiliar e/ou *"ajudar"*, educar para o alcance da conscientização já que, na visão de muitos assistentes sociais, a clientela, que pode ser um indivíduo, um grupo ou uma comunidade, não tem a *consciência de classe*. Esta categoria histórica de análise aparece com muita freqüência nas fontes[49] elaboradas pelos assistentes sociais.

No caso do setor empresarial acreditamos que este uso indevido do conceito tem duas explicações. Primeira, os assistentes sociais tinham uma formação teórica, significativamente limitada, conforme mostra o trabalho de OLIVEIRA.

Segunda questão, havia entre os assistentes sociais uma forte tendência de retratar a realidade de forma hipostática, abstrata. Portanto, fica evidente porque apontavam os trabalhadores como apáticos e passivos. Entretanto, se os trabalhadores, como supunham os assistentes

[49] Sobre as fontes deve ser ressaltado que utilizei os Trabalhos de Conclusão de Curso – TCCs, elaborados pelos alunos do Curso de Serviço Social. Estes TCCs mostram como era realizado a atuação dos futuros profissionais.

sociais, não possuiam a consciência de classe, parece que os futuros assistentes sociais também se mostravam inseguros com relação a profissão, pois:

> "A maioria dos alunos do Curso de Serviço Social são do sexo feminino, provenientes de cidades vizinhas (...) e pertencem à denominada classe média. Constatam-se, que, um número significativo não tem acesso ao mercado de trabalho em conseqüência da própria crise econômica do país (...)
>
> (...) um grande contingente espera um curso numa linha caritativa, assistencial e de ajuda aos necessitados. Uma boa parcela não tem visão crítica e nem mesmo tem clara a razão de estar fazendo o curso (...) A menor parcela espera receber um conteúdo que lhe proporcionará uma visão crítica da realidade e um compromisso com o processo de integração e mudanças desta realidade. (...) Utilizam de discursos em prol da classe trabalhadora, mas nem sempre conseguem colocá-los em prática (...)"[50].

Foi com este perfil, pouco animador, que os futuros assistentes sociais chegaram para atuar nas empresas de Uberlândia. Desconsiderando a ausência de uma visão crítica e histórica sobre a realidade, os assistentes sociais exaltavam de forma veemente esta mesma ausência entre os trabalhadores. Desvendar as contradições

[50] Trajetória do Curso de Serviço Social – 20 Anos.

internas da sociedade capitalista não fez parte das metas da categoria. Conforme consta no anexo nº 1 podemos verificar como os assistentes sociais tentavam explicar os problemas sociais do Brasil.

A relação entre o assistente social e o trabalhador suscitou, no decorrer da pesquisa, várias indagações: que tipo de controle o assistente social exerce sobre os funcionários de uma empresa? _ Quais são os problemas por ele detectado nas empresas e como planeja superá-los? _ Como os funcionários observam e analisam os assistentes? _ Qual o interesse do empresariado no Serviço Social de empresa?

Os trabalhos de conclusão de curso, escritos a partir de 1975, me possibilitaram apreender em que condições estavam assentadas as relações entre assistente social e *"assistido"*. Entretanto, para o enfrentamento desta questão, é viável retomar as proposições teóricas de FOUCAULT sobre os conceitos de poder e disciplina.

O poder em FOUCAULT não é expresso somente através de um indivíduo sobre outros, ou de uma classe sobre a outra ou, ainda, do Estado sobre os indivíduos. Mas, *"o poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia"*. Para o autor o poder não se concentra nos domínios políticos ou econômicos de alguns. Considerando então que *"o poder não se aplica aos indivíduos,*

passa por eles" acredito que entre o assistente social e o trabalhador *"assistido"* perpassa uma relação de poder[51].

Embora a tendência atual do capitalismo refute a existência de uma estrutura hierárquica rígida e eficaz no comando das atividades produtivas (como já apontamos no primeiro capítulo) verifica-se que o assistente social se coloca em uma posição superior ao trabalhador, pois, pode controlar, vigiar e constantemente interrogar o trabalhador.

Conforme vimos nos trabalhos de conclusão de curso, o recurso metodológico da visitação domiciliar ao trabalhador que se ausenta do serviço, estará exigindo desse uma explicação que justifique a falta. Na sociedade do trabalho capitalista, homens e mulheres são, como bem afirma FOUCAULT, "obrigados pelo poder a produzir a verdade, somos obrigados ou condenados a confessar a verdade ou a encontrá-la"[52]. O Serviço Social, que atende o trabalhador individualmente para resolver seus problemas pessoais e familiares, é resultado desta busca pela verdade. O trabalhador através da dedicação exclusiva ao trabalho deve integrar-se às equipes e comissões de trabalho, ser polivalente e disciplinado no processo produtivo. Na efetivação desse perfil, o assistente social possui um papel importante.

---

[51] FOUCAULT, Michel. "Soberania e Disciplina". In.: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985, p. 183.

[52] **Idem, ibidem**, p. 180.

A leitura que fizemos dos Trabalhos de Conclusão de Curso mostra-nos como se concretizou a relação entre assistente social e trabalhador após a institucionalização do Serviço Social em Uberlândia.

2.3 O ASSISTENTE SOCIAL E A BUSCA DA HARMONIA NOS LOCAIS DE PRODUÇÃO

Nos vários campos de estágio, abertos de certa forma pela escola de Serviço Social _ ABRACEC _, que necessitava fomentar o mercado de trabalho para seus alunos, os estagiários desempenhavam suas atividades de forma metódica, seguindo as orientações para realização do estágio e redação final do TCC.

O aluno podia atuar no setor empresarial, comunitário, educacional ou, ainda, junto aos idosos, menores e creches, enfim, em vários campos.

Meu interesse se voltou para o setor empresarial, pois, descortinar os *"reais benefícios"* políticos, econômicos e até mesmo ideológicos, que o Serviço Social poderia oferecer ao empresariado uberlandense, se mostrava importante para a compreensão das intervenções sociais dos assistentes sociais.

De fato, como afirma OLIVEIRA, *"os estágios no campo empresarial percorreram caminhos semelhantes no seu desenvolvimento"*[53] sendo que inúmeros recursos metodológicos, como entrevistas, observação, contatos formais e informais, foram utilizados para se conhecer a empresa e os funcionários.

Ansiosos para resolverem problemas de relacionamento entre chefias e subordinados, ou rivalidades e conflitos entre os diferentes setores de uma empresa, os assistentes sociais organizavam projetos utilizando uma variedade de técnicas específicas. Entre estas, destacavam-se as visitas domiciliares _ já apontadas anteriormente _, trabalhos em grupo e orientação individual.

Geralmente, partindo do que denominavam por *"análise diagnóstica da realidade"* percebida no local de trabalho, os assistentes visavam implementar programas de benefícios sociais para os funcionários. Os programas consistiam na preparação de concursos *"Operário Padrão"*, assinatura de convênios médico-hospitalares, formação de cooperativa de crédito mútuo, realização de *"Semanas Internas de Prevenção de Acidentes"*, treinamento para novos funcionários, programas para o aumento da produtividade das operárias gestantes, enfim, havia uma infinidade de projetos.

---

[53] OLIVEIRA, Antoniette Camargo de. **Op., cit**, p. 39.

Entre as empresas que, a partir de 1975, abriram espaços para a atuação profissional do assistente social destaca-se: a Daiwa do Brasil, a MOTOMAQ LTDA, o Instituto Vallée, Nacional Expresso. Já no final daquela década e no início dos anos 80, a Souza Cruz Indústria e Comércio, o Martins Comércio Importação e Exportação Ltda, a CTBC, a CCO – Construtora Centro-Oeste, entre outras, criaram a *"oportunidade"* para a efetivação das atribuições dos assistentes sociais.

Considerando que o Serviço Social de empresa promovia a racionalização dos programas de benefícios geralmente outorgados pelos empresários, é interessante recorrer às análises dos próprios assistentes sociais sobre suas funções. Segundo HERKENHOFF, realmente *"os capitalistas estão aperfeiçoando cada vez mais, suas formas de exploração, buscando uma roupagem humanizadora para as relações contratuais de trabalho"*[54]. Nesta busca, o trabalho dos assistentes sociais possibilita a efetivação do controle sobre os empregados de uma forma menos conflituosa. E é nesta linha de atuação que as grandes empresas de Uberlândia contrataram assistentes sociais para realizarem

[54] A autora, fazendo um relato de sua experiência em uma empresa de grande porte, aponta as expectativas dos empregadores e empregados quanto ao Serviço Social. Embora afirmando que todos os programas e projetos elaborados pelos assistentes sociais devem contar com a participação efetiva dos trabalhadores, HERKENHOFF reforça a idéia de que o empregador objetiva maior controle sobre os empregados e que estes necessitam de um profissional (no caso os assistentes sociais) que sirva como intermediador entre ele e o patrão. Veja: HERKENHOFF, Maria Beatriz. L. "Serviço Social na empresa: uma experiência profissional". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano VIII, nº 23, abril/87.

trabalhos sociais junto aos trabalhadores.

Mesmo HERKENHOFF afirmando que os assistentes sociais que atuam em empresas são equivocadamente acusados de comprometimento com a classe patronal, notamos que em Uberlândia isso (o comprometimento) ocorreu de forma praticamente explícita.

Em 1975, para resolver o problema do absenteísmo, a Daiwa do Brasil abriu seus portões para que duas futuras assistentes sociais realizassem lá um trabalho tendo como meta:

> "proporcionar melhores condições de vida, maiores incentivos sócio-econômico-culturais aos funcionários, com vistas na fixação da mão-de-obra operária e consequentemente produtividade.
>
> (...)
>
> a criação do Depto de Serviço Social, por iniciativa do Assessor-Diretor, que responde pela administração da indústria, teve como meta prioritária a intervenção profissional da Assistente Social junto à problemática existente nesta área empresarial _ elevada taxa de absenteísmo no trabalho de produção e conseqüente instabilidade de mão-de-obra, o "turn-over" que comprometem a rentabilidade industrial"[55].

[55] FONSECA, Ubiracy Raniero (e outros). **Experiências Prática em Serviço Social do Trabalho em Empresa.** Uberlândia: ABRACEC, 1975 (Trabalho de Conclusão de Curso). p. 5.

Fica claro que a direção, convivendo com o absenteísmo _ o que representa sem dúvida uma forma de resistência e recusa por parte do operário da produção têxtil à forte exploração capitalista a que estava submetido _, foi ela mesma quem decidiu implantar o Departamento de Serviço Social, ou seja, ele não partiu do interesse e necessidade dos trabalhadores.

Fazendo controles estatísticos das faltas dos operários da produção têxtil, os assistentes sociais criaram o programa *"Prêmios e Sanções"*, sendo oferecido aos funcionários mais assíduos quantias em dinheiro e sorteios de brindes às turmas e seções de produção mais produtivas durante o mês. Quanto aos **faltosos**, podiam receber advertências e até suspensão do convênio médico.

Aliás, foi justamente no projeto de assistência médica com a Policlínica que os assistentes sociais encontraram grandes dificuldades e resistência entre os funcionários a execução do projeto e ao trabalho do departamento de Serviço Social. O objetivo e finalidades do projeto era:

> "Sanar em parte a problemática _ faltas através de um atendimento médico mais eficiente e completo.
>
> Constatou-se após investigações pessoais e domiciliares que grande número de faltas se devia às licenças médicas fornecidas indiscriminadamente aos empregados.

> Administração e Depto de Serviço Social se empenharam no novo Convênio médico
>
> (...) Firmando o Convênio, os operários _ minorias não participante da adesão, principalmente elementos do 2º turno, ou seja, da turma da tarde, usando de má fé e informações distorcidas, conseguiram um abaixo assinado significativo, rejeitando o Convênio.
>
> Após reunião da Administração, Depto de Serviço Social e membros da Policlínica, a Indústria Daiwa assumiu o pagamento da taxa mensal relativa à população operária, excluindo porém, os dependentes como beneficiários do atendimento médico".

O conflito entre trabalhadores, direção da empresa e assistentes sociais aconteceu em virtude das taxas a serem cobradas. As palavras a seguir são de fundamental importância para entendermos as relações de trabalho na Daiwa, em 1975:

> "Evidentemente, a condição do assalariado brasileiro, cujo poder aquisitivo decresce em relação ao custo de vida que sobe, reduzindo-o à uma situação de sobrevivência e marginalização da economia, torna o indivíduo insatisfeito e revoltado. Desconfiado e antagônico ele se opõe às decisões administrativas, especialmente quando, qualquer política, mesmo de benefícios, implica em novos descontos, por pequenos que sejam, em sua folha de pagamento. Na Indústria Daiwa o desconto mensal anterior pelo atendimento médico sindicalizado, compreendia a quantia de Cr$ 7,00 (sete

> cruzeiros) e as facilidades de licenças injustificáveis. O novo convênio médico, embora com benefícios, evidentemente maiores, exigia um desconto de Cr$ 20,00 (vinte cruzeiros) mensais.
>
> A diferença de Cr$ 13,00 (treze cruzeiros) representou para o operário, muito mais que todos os benefícios acrescentados. Esta forma de "salário indireto" de transferência de renda do fator trabalho para o fator capital afeta o poder aquisitivo e a oportunidade de negociar do trabalhador o que não o satisfaz".

Neste sentido percebemos que a oposição dos trabalhadores foi analisado como incapacidade de negociar. Equivocadamente as assistentes sociais viram na decisão da empresa uma atitude paternalista, por ter aderido às reivindicações dos trabalhadores. Apenas não analisaram de forma mais profunda que tal aceitação foi, certamente, motivada pelo receio de maior movimentação contrária às decisões da empresa. Assim, para o departamento de Serviço Social:

> "A existência do princípio das empresas que, intensificando o paternalismo, para reter a mão-de-obra operária, tira o poder de reivindicação consciente do trabalhador e sua participação nas decisões da mesma, levando-o à uma atitude preconcebida de contradição, diante da dependência à uma classe dirigente e dominante. Característica esta da luta de classes, mais evidente nas relações de trabalho, que indispõe o operário às inovações patronais.

> Se o trabalhador participasse na solução de seus problemas, levando à Administração seus representantes para fazerem sentir as reivindicações de suas reais necessidades, as suas sugestões, o empenho operário ao lado da empresa seria bem maior, como maior seria o desempenho no seu trabalho. Esta participação exige, contudo, preparação, educação para que se eleve o nível de consciência do trabalhador. O baixo nível de vida do operário brasileiro o exclue de uma melhor formação educacional, conferindo-lhe baixo nível de consciência, limitando suas condições de participar"[56].

O discurso assumido pelos responsáveis pelo Serviço Social na Daiwa mostra que os empregados deveriam colaborar com a direção. Embora reconhecendo a existência dos conflitos entre as classes sociais, o departamento de Serviço Social afirmava que era inviável fazer ou partir de conceitos pré-concebidos. As análises e opiniões dos funcionários ganhavam a conotação simplista de "pré-concebidas". Dessa forma, ao que tudo indica, na Daiwa o trabalho dos assistentes sociais foi pautado pelo acirramento dos próprios conflitos entre eles e os funcionários. São poucos os TCCs onde esta situação aparece com tamanha clareza, portanto, como estamos fazendo um trabalho histórico não podemos ignorar os fatos e só recorrermos às palavras expressas nos TCCs. Elas por si só mostram como os assistentes sociais estiveram,

[56] FONSECA, Ubiracy Raniero. **Idem., ibidem**, pp. 44 / 7.

como já dissemos, comprometidos com a classe patronal, mas, não esclarecem o que pensavam de fato os trabalhadores da DAIWA. Vistos como *"censor"* e *"fiscais"*, os assistentes foram mal recebidos quando se propuseram realizar visitas domiciliares ou pesquisas internas:

> "A tabulação feita se revelou vazia de significação. Quase 100% de respostas afirmativas à pergunta: - Você gosta de trabalhar na Empresa? Por que? Resp.: Gostam do ambiente de trabalho, dos colegas, do tratamento dos chefes. No entanto, com tão boas disposições o absenteísmo continua, o "turn over" também, assim como os problemas de relacionamento no trabalho.
>
> Quanto as aspirações, os pontos negativos e positivos da Empresa, muitas vezes, teve-se que recorrer à indução para o entrevistado chegar a concluir que possuia aspirações ou a revelar suas opções. Bastante significativo, salvo raras exceções, foi a queixa contra a insuficiência dos salários. A pergunta: - O que gostaria que a Empresa lhe proporcionasse? – Aumento de salário, foi a resposta geral.
>
> Houve mesmo um operário, chefe de família, que se negou a fazer entrevistas, afirmando: - "Não tenho nada para falar. A única coisa que não está bem e que me interessa, vocês não podem fazer nada, é o salário""[57].

[57] FONSECA, Ubiracy Raniero. **Idem., ibidem**, pp. 58 / 9.

Em outros dois trabalhos de conclusão de curso _ 1988 e 1991 _ observei que o problema do absenteísmo foi superado já que *"em caso de falta por motivo imperioso (inevitável), é necessário a obtenção de prévia autorização, e, em caso inesperado, é necessário dar aviso dentro das 12 (doze) horas seguintes, ficando a critério da direção da empresa, justificar ou não a falta"*[58].Dessa forma, se em 1975 o departamento de Serviço Social da DAIWA controlava de forma sistemática as faltas ao trabalho, até mesmo através de visitas domiciliares aos funcionários, nota-se que em 1988 e 1991 os métodos de coerção eram mais eficazes.

A DAIWA do BRASIL, empresa de capital japonês, foi inaugurada em Uberlândia em março de 1975, aproveitando-se da política brasileira de incentivos fiscais para instalação de novas indústrias multinacionais. Foi a primeira empresa a contratar uma assistente social para compor o seu quadro de funcionários.

Segundo consta no primeiro TCC, *"a implantação da INDÚSTRIA DAIWA do BRASIL, reflete no contexto de Uberlândia, este fenômeno sócio-econômico. A industrialização crescente vem conferindo um desenvolvimento que se reflete na convergência populacional, urbanização em franco progresso: construções, calçamentos,*

[58] TAVARES, Iza Helena. Perfil da Indústria Daiwa do Brasil Têxtil Ltda. Uberlândia: FIT, 1988 (Trabalho de Conclusão de Curso) p. 58.

iluminação, abertura de novas ruas, praças e jardins, aumento progressivo dos meios de condução coletivos ou particulares, sem se falar na mão-de-obra assalariada em melhores condições anteriores existentes"[59].Esse discurso indica que, entre os assistentes sociais, prevaleceu aquele que aponta a cidade de Uberlândia como modelo de progresso e desenvolvimento social e econômico para as classes sociais.

Dada a abrangência das fontes, iremos, a seguir, pontuar brevemente como se efetivou o processo de implantação do departamento de Serviço Social em outra empresa para que o leitor possa ter uma visão geral acerca de como os assistentes sociais atuaram.

Uma das questões centrais a ser analisada pelos assistentes sociais era entender como o homem, enquanto ser social, desempenhava suas tarefas. Portanto, se fazia necessário compreender as próprias condições em que o trabalho era efetivado, já que as mesmas causavam *"problemas que embora estranhos ao ambiente empresarial afetam o bem-estar do empregado, bloqueando suas potencialidades, impedindo-o de realizar-se como ser social, e como trabalhador responsável pelo desempenho das tarefas que lhe são confiadas"*.

[59] FONSECA, Ubiracy Raniero. **Op., cit**, p. 102.

Neste contexto, cabia ao Serviço Social na empresa "remover problemas que afetam as relações adequadas que devem existir no ambiente de trabalho"[60].

Sabemos, pois, que esta remoção de problemas nada mais era do que uma tentativa de controle e disciplinarização da classe trabalhadora por parte dos assistentes sociais, com total apoio do empresariado local.

Basicamente foi esta política de ação acrítica, sem fundamentação teórica, que se tentou _ e conseguiu _ realizar na empresa MOTOMAQ LTDA, ligada ao setor de vendas de carros, sendo uma atuante concessionária da Volkswagem do Brasil nesta cidade. Optei por fazer um estudo de caso nesta empresa por acreditar que sendo uma empresa local seria interessante observar como, na atualidade, a direção e o departamento de Recursos Humanos têm tratado as novas tendências de valorização do trabalhador no modo de produção capitalista.

É o que enfatizaremos no próximo capítulo.

---

[60] REZENDE, Maria Aparecida de (e outros). Estágio Realizado na Empresa Motomaq Ltda. Uberlândia: ABRACEC . 1976. (Trabalho de Conclusão de Curso), p. 9.

Capítulo III

O GRUPO MOTOMAQ: DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL AOS RECURSOS HUMANOS (1975 – 1999)

3.1 O Serviço Social de Empresa e o Grupo Motomaq

O Serviço Social foi uma das muitas respostas que as classes dominantes encontraram para contrapor-se ao movimento operário. A atuação profissional do assistente social no setor empresarial contribuiu para esse processo, pois tem se pautado na atribuição específica de coordenar benefícios sociais.

A análise da documentação levantada nos permite afirmar que o assistente social, na maioria da vezes, exercendo cargos de chefia nas empresas, assumiu posicionamento de suposta superioridade com relação aos demais empregados.

Os conflitos entre o assistente social e o trabalhador *"assistido"* é perceptível . Embora ambos estejam inseridos no contexto da divisão social do trabalho e estando sujeitos à venda de suas respectivas força de trabalho, o primeiro não reconhece o segundo como agente capaz de superar qualquer problema no âmbito do mundo do trabalho. Portanto, o assistente social observa o trabalhador como mero aprendiz que precisa ser *"assistido"*, auxiliado, aconselhado e acompanhado. Somente assim

executará suas tarefas com perfeição. Já para alguns trabalhadores, o profissional do Serviço Social de empresa foi visto e apontado como representante da classe patronal.

Quanto ao empregador, está claro que o mesmo visualiza nos projetos de benefícios sociais dos assistentes sociais uma proposta simplesmente assistencialista para resolver as contradições entre o capital e o trabalho. Assim sendo *"na década de 90, o empregador não mediu esforços para atualização de seus negócios. Com uma visão de futuro e antecipando os acontecimentos, colaborou sobremaneira para a ascensão do Serviço Social de empresa"*, portanto, os assistentes sociais deveriam *"atender as necessidades básicas dos funcionários, bem como realizar atividades assistenciais que são utilizadas para a integração do funcionário à produção, melhor qualidade de vida e, entre outras, à tranqüilidade de seus familiares, para atingir o fim último que é manter as relações interpessoais, a comunicação social transparente, a minimização de conflitos e, conseqüentemente, o bem estar geral de todos os componentes da organização."*[61]

[61] As colocações da assistente social e professora Marilene de Oliveira no artigo "Surgimento e Avanço do Serviço Social de Empresa" evidenciam a lógica e interesse do pensamento empresarial Uberlandense, tanto acerca do Serviço Social como dos pressupostos defendidos pelos assistentes sociais. O artigo a que fazemos referência encontra-se na revista elaborada em comemoração aos 25 anos do curso de Serviço Social em Uberlândia. Veja: UNIT. Serviço Social 25 Anos. In.: **Serviço Social em Revista**. Uberlândia, 1: 1, 1997, p. 5.

As palavras da citação acima deixam claro que temas como família, integração do funcionário, harmonia nos locais de produção, aprimoramento das relações entre as pessoas, entre outros, foram abordados de forma diversa em momentos diferentes pelos assistentes sociais, na execução de suas atribuições no setor empresarial de Uberlândia.

Retratar a atuação do assistente social exige a elaboração de uma análise, a partir de um estudo de caso, sobre uma empresa onde tenha se efetivado o trabalho deste profissional. Neste sentido, a análise da trajetória histórica da empresa MOTOMAQ LTDA nos permitiu compreender historicamente as intervenções práticas deste profissional no mundo do trabalho.

Já apontei no capítulo anterior que, na década de 60, Uberlândia teve intensificada sua importante atuação econômica como entreposto comercial, bem como verificou-se o aumento de instalações de indústrias de grande porte, devido a transferência do capital industrial. Somando-se a isso podemos destacar que foi nesse contexto que o imigrante português Adelívio Peixoto criou, em 1961, a empresa MOTOMAQ LTDA.

Em comemoração aos 30 anos de inauguração da MOTOMAQ, o senhor Adelívio Peixoto fez um relato histórico de sua vinda para

Uberlândia e do início do processo de idealização e fundação da MOTOMAQ. Assim ele afirmou:

> "Eu vim para Uberlândia em 1952. Eu trabalhava pra uma firma do Rio de Janeiro da qual eu fui vendedor no Brasil, depois viajante. E em 1952 eu passei a sócio dessa firma e me transferiram para Uberlândia, para gerência da filial aqui em Uberlândia, cujas instalações dessa filial era esse local onde estamos e onde funciona hoje o DMAE, mas, essa firma entrou em crise e, em 1961, eu pedi demissão. Mas, não deram demissão, mas, me autorizaram para que eu podesse trabalhar em outras atividades. E foi assim que surgiu a MOTOMAQ. A MOTOMAQ surgiu com a colaboração, com a união de eu e mais sete viajantes, todos eles se comprometeram a integrar as suas representações naquilo."[62]

A MOTOMAQ, que hoje é uma concessionária Volkswagen, no ano de 1961 tinha dez funcionários e comercializava máquinas agrícolas, sendo representante dos tratores Valmet na região. No início, a empresa encontrou dificuldades e a maioria dos proprietários se retiraram do negócio alegando que a empresa não tinha crédito, dinheiro e mercadorias. Restaram apenas um sócio e o senhor Adelívio Peixoto, mas, como este mesmo afirmou:

---

[62] Discurso proferido por Adelívio Peixoto em razão das comemorações dos 30 Anos da MOTOMAQ em 23/06/91. Vídeo **"30 Anos da Empresa Motomaq Ltda"**

> "Em 63, esse sócio que tinha ficado comigo também pediu demissão e eu fiquei sozinho. Com a firma debilitada eu dei participação ao meu cunhado, o senhor Manoel, e ao meu irmão Dionísio Peixoto. E eles trabalharam comigo e eu toquei a firma sozinho durante um certo tempo."[63]

Em 1967, a MOTOMAQ passou a comercializar também os automóveis da DKW, ou seja, atuava na área de vendas de máquinas agrícolas e tratores, assim como na venda de carros. Naquele mesmo ano a montadora Volkswagen do Brasil, multinacional alemã, comprou a DKW e a MOTOMAQ, no ano seguinte, tornou-se uma concessionária Volkswagen, não podendo mais representar dois tipos de negócios.

Entre os motivos que levaram a direção da empresa a seguir como representante da marca Volks em Uberlândia podemos apenas elencar uma hipótese: considerando que a cidade estava em franco processo de urbanização, a venda de automóveis, certamente, representava uma possibilidade de lucro certo, afinal de contas, o mercado consumidor para este tipo de mercadoria é, à primeira vista, mais vantajoso do que a venda de tratores.

Atualmente o GRUPO MOTOMAQ tem aproximadamente 150 (cento e cinqüenta) funcionários. E além da venda de carros novos e

---

[63] Discurso proferido por Adelívio Peixoto em razão das comemorações dos 30 Anos da MOTOMAQ em 23/06/91. **Vídeo "30 Anos da Empresa Motomaq Ltda".**

usados, a MOTOMAQ oferece serviços de assistência técnica aos seus clientes. Atua também na área de transportes e consórcios, bem como presta serviços de manutenção para os grandes atacadistas da cidade.

Do contato que tivemos com a empresa foi possível verificar que transformações estruturais importantes ocorreram na MOTOMAQ a nível gerencial, entre elas, a implantação do departamento de Serviço Social na empresa, em 1975. Analisar a atuação deste departamento é relevante para compreensão da política empresarial adotada tanto naquele contexto como nos dias atuais.

3.2 HISTÓRIA DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL NA MOTOMAQ LTDA

Entre os anos 70 e 90 a empresa MOTOMAQ passou por uma série de mudanças internas que, uma vez analisadas, demonstram como foi o processo de adaptação e incorporação da empresa às novas tendências organizacionais do capitalismo.

Entender por que a administração da MOTOMAQ criou o departamento de Serviço Social, inserindo o mesmo em seu organograma em 1975, não é muito difícil se considerarmos que a empresa apresentava os seguintes problemas internos:

"- dificuldades no relacionamento entre chefes e subordinados e entre os membros de cada grupo de trabalho;
- normas internas ou externas que regulamentam o comportamento do pessoal;
- baixo nível de realização em relação ao grau de aspiração (frustrações);
- deficiência de comunicação;
- incongruência entre o papel funcional e os demais papéis sociais dos indivíduos."[64]

É bem verdade que não encontramos no relatório dos assistentes sociais maiores esclarecimentos sobre a incompatibilidade entre o papel exercido pelos trabalhadores dentro da empresa e os *"demais papéis sociais"* que os mesmos exerciam fora do local de trabalho, porém, isso não nos impede de ponderar sobre o sentimento de insatisfação que certamente existia entre os funcionários da MOTOMAQ em 1975. O que requeria da diretoria uma política de maior aproximação com os funcionários.

Entre os objetivos específicos do Serviço Social na referida empresa destacavam-se a importância da intervenção nas seções de

[64] SILVA, Antônia de Freitas (e outros). **Implantação do Serviço Social na Empresa Motomaq.** Uberlândia: ABRACEC. 1975. (Trabalho de Conclusão de Curso), p. 9.

trabalho, visando atingir mudanças de atitudes que influenciavam negativamente na produtividade. Os assistentes sociais acreditavam que esta medida facilitava a comunicação entre todos os níveis hierárquicos. Por exemplo, se em determinado setor a chefia era do tipo *"autocrática"*, como a denominavam os assistentes sociais, ou seja, caracterizada como sendo absoluta e suprema, não admitindo críticas e impondo normas, o departamento de Serviço Social fazia reuniões com os chefes e seus subordinados (aqueles que *deveriam* ficar sob a autoridade dos gerentes) para reverter aquela situação. Durante as reuniões os assistentes sociais enfatizavam a relevância dos gerentes tornarem-se *"democráticos"*, pois, uma chefia *"democrática"* (diferentemente da autocrática) deveria incentivar a colaboração conjunta com os seus subordinados.

Neste sentido, é interessante observar que, já em meados dos anos 70, havia uma aparente preocupação com os níveis hierárquicos. E que, embora o discurso empresarial _ representado nas ações do departamento de Serviço Social da empresa _ apostasse numa redefinição da relação cotidiana entre chefias e subordinados, o que supostamente acarretaria em relações *"democráticas"* entre os funcionários, verificava-se o incentivo à formação de novas lideranças, pautadas no ideal de exemplo de chefia a ser seguido. De acordo com os assistentes sociais, a

capacidade de liderança *"pode ser adquirida e qualquer um pode aprimorá-la pelo estudo e aplicação."*[65]

Há a necessidade de discutirmos uma questão importante sobre a atuação do assistente social no setor empresarial de Uberlândia. Trata-se da convicção dos assistentes sociais nos projetos por eles idealizados. Não podemos ignorar que em muitas empresas, e no caso específico da MOTOMAQ, os primeiros assistentes sociais acreditavam que seria possível:

> "levar indivíduos e grupos a uma maior compreensão da sua situação de trabalho e a satisfação de suas necessidades. Mover a Direção da Empresa a adaptar a situação de trabalho às necessidades Sociais dos Trabalhadores."[66]

Contudo, em momento algum aparece qualquer reflexão sobre as contradições do modo de produção capitalista. O vago ideal de alcançar a satisfação e atender às necessidades básicas e sociais dos funcionários é sempre muito exaltado. Entretanto, a ausência de conhecimento ou, certamente, a impossibilidade de posicionar-se frente a lógica capitalista explica o discurso limitado e deveras simplista de adaptar o

---

[65] SILVA, Antônia de Freitas. **Op., cit**, p. 20.
[66] **Idem, ibidem**, p. 16.

empresariado às necessidades dos seus funcionários. Ademais, até mesmo a noção do que de fato seriam as necessidades sociais não chegou a merecer a devida atenção dos assistentes sociais.

Para a implantação do departamento de Serviço Social na MOTOMAQ, os profissionais tiveram que realizar o que chamam de interpretação diagnóstica, o que os permitem a eles visualizar os problemas já citados e estabelecer todo um conjunto de métodos para agirem na *"resolução"* da situações-problemas diagnosticados.

Através das pesquisas criavam-se estratégias de convencimento do funcionário a integrar-se na empresa. Isto fica evidente quando lemos as explicações dos assistentes sociais:

> "... realizamos uma pesquisa universal utilizando como instrumental técnico um formulário que foi preenchido através de entrevistas individuais e visitas domiciliares nos permitindo conhecer o funcionário em seu ambiente de trabalho e familiar, coletando dados sobre sua identificação, situação familiar, condições habitacionais, sociabilidade, saúde e aspirações."[67]

As novas formas de organização do trabalho que estavam sendo gestadas deixava visível a necessidade de maior controle sobre o

[67] **Idem, ibidem**, p. 17.

trabalhador dentro da empresa e, sobretudo, fora dela.

De acordo com os assistentes sociais, 97% (noventa e sete por cento) dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com a política salarial da empresa. Este dado pode, no entanto, suscitar análises dúbias. Primeiro porque, nas fontes levantadas, somente encontramos anexos, mostrando como foram elaboradas e estruturadas as pesquisas, mas, as respostas e resultados somente aparecem na forma de gráficos. Segundo, pode-se perceber que os funcionários da MOTOMAQ, em 1975, manifestavam, mesmo que de forma indireta, certa resistência e pouca confiança no trabalho dos assistentes sociais, já que:

> "Alguns funcionários não manifestaram problemas ou aspirações. Tais atitudes atribuímos ao pouco tempo de atuação do serviço social nesta empresa e ainda a aceitação devida e confiança às estagiárias não alcançam o ponto desejável."[68]

Ainda sobre as pesquisas, vale destacar que, a nível de aspirações (termo utilizado pelos assistentes sociais), os funcionários da MOTOMAQ elencaram uma série de aspirações: importância de pertencerem a uma corretora de seguros, ter acesso a convênios médico e odontológico, clube recreativo, auxílio financeiro para construção da

[68] **Idem, ibidem**, p. 19.

casa própria, meios de transporte oferecido pela empresa para deslocarem-se até o local de trabalho, comissão para os vendedores e cursos de aperfeiçoamento e qualificação profissional na Volkswagen.

Frente a estas aspirações, ou melhor, reivindicações, é possível entender como a administração da MOTOMAQ observava os empregados e como se posicionou diante desta situação:

> "Quanto à comissão para os vendedores, para o Departamento de Peças, seria difícil, mesmo porque é pensamento do Diretor, e quase unânime da Diretoria, que o funcionário que trabalha pensando em recompensa não alcança nada na vida; disse também que esta mentalidade de só trabalhar melhor visando o dinheiro deve ser modificada...
>
> Quanto ao financiamento para a construção de uma casa para um dos funcionários não será possível, pois segundo a Direção este funcionário apesar de ser um dos que possuem maior tempo de trabalho, até o momento não demonstrou interesse algum pelo seu trabalho, apresenta sempre uma certa displicência. Acham que ele não está no devido local de trabalho (Empresa)."[69]

A associação de salário à idéia de recompensa colabora para o fortalecimento de nossa proposição de que o departamento de Serviço

[69] **Idem, ibidem**, p. 72.

Social, na MOTOMAQ, também tinha como questão central a ser resolvida, o tempo-morto, pois, conforme afirmava os próprios integrantes do departamento:

> "Segundo o Diretor um grande problema existente é o desperdício de tempo pelos funcionários. Procuram sempre uma desculpa para irem até o café, fugindo assim das obrigações. Quando fosse admitido, o funcionário deveria receber todas as orientações do Chefe de Seção sobre suas funções. A não explicação acarreta em problemas mais sérios depois, por exemplo: o mecânico acha que seu serviço é apenas aquele do momento; num período que estiver desocupado não acha que é sua obrigação cuidar da limpeza daquele local, assim todos fazem o mesmo (...) Em outros setores sucede o mesmo."[70]

Embora os assistentes sociais tenham afirmado o total apoio da diretoria na atuação do novo departamento, considero relevante destacar uma passagem no trabalho de conclusão de curso que indica possíveis restrições por parte da administração, uma vez que:

> "Notamos que o diretor possui uma grande perspicácia em captar intenções, qualidades, personalidade das pessoas, tendo um critério próprio de seleção e valorização. Ele deixou bem claro que não

[70] **Idem, ibidem**, p. 76.

> admite imposição. Acha que o bom trabalhador merece promoção, que não há necessidade de pedir aumento, através do seu trabalho demonstrará sua eficiência."[71]

Que imposições seriam estas? A quem o diretor estaria se referindo: aos funcionários que pediram aumento salarial? Ou aos próprio departamento de Serviço Social recém criado? Considerando que, por detrás das políticas de benefícios sociais, havia já o incipiente interesse por uma valorização dos funcionários, visando o aumento da produtividade, a nossa hipótese é de que, em 1975, a direção da empresa ainda não aceitava plenamente o novo pensamento e o discurso em torno de inovações na gestão do processo de trabalho.

A continuidade do processo de implantação do departamento de Serviço Social na MOTOMAQ por outros profissionais, em 1976, de alguma maneira, esclarece as nossas dúvidas sobre a não legitimação dos funcionários nas atribuições de departamento, sobre a visão que o empregador tinha do Serviço Social, assim como sobre os objetivos conformistas e alienantes dos assistentes sociais. Dessa forma compreendemos que, em 1976, existia na MOTOMAQ:

---

[71] **Idem, ibidem**, p. 76 / 7.

> "... bloqueios por parte de alguns chefes de certos departamentos que tolhem a atuação do Serviço Social, tornando-o tão lento que por vezes o que se propõe realizar torna-se obsoleto(...) o Diretor considera seus chefes eficientes no desempenho de suas funções, não vê justificativa e nem necessidade de uma intervenção do Serviço Social. Percebe-se um certo descrédito na atuação do Serviço Social (...) Tudo o que desenvolvemos foi de acordo com a política interna de ação da empresa. Atendendo os objetivos do Serviço Social sem ferir, no entanto, os objetivos da empresa ..."[72]

Então, na perspectiva de não contrariar os objetivos da MOTOMAQ e tentando enfrentar os problemas verificados, os assistentes sociais no biênio 1975 e 1976 implementaram os seguintes projetos assistencialistas:

a) Projeto Mini-Farmácia: seguindo a velha máxima *"é melhor prevenir do que remediar"*, os assistentes sociais vangloriavam-se de ter conseguido apoio da diretoria para compra de remédios que servissem na prestação de Primeiros-Socorros, em caso de acidentes não graves;

b) Cartão de Crédito com Supermercado: este projeto visava

[72] LUNES, Maria Aparecida de Rezende (e outros). Estágio Realizado na Empresa Motomaq Ltda. Uberlândia: ABRACEC. 1976. (Trabalho de Conclusão de Curso). P. 63 – 64.

"equilibrar" economicamente as finanças dos funcionários, já que era corrente a idéia, entre os assistentes sociais, que *"o vale quinzenal retirado pelos funcionários não é adequadamente distribuído no orçamento familiar, acarretando falta de equilíbrio econômico."*[73]

c) Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo: seguindo as mesmas linhas de pensamento do projeto anterior este também visava, através de empréstimo e posterior desconto na folha de pagamento, *"solucionar os problemas econômicos, levando a uma diminuição de tensão."*[74] Mais uma vez verifica-se assim a negação dos conflitos existentes em virtude dos baixos salários e da extração da mais-valia;

d) Projeto de Seleção e Admissão de Funcionários: visando conter o turnover que prejudicava a produtividade. A seleção poderia permitir a admissão de funcionários mais comprometidos com seu trabalho, evitando a alta rotatividade tão prejudiciável à empresa;

e) Projeto Integração Social: através de festas, visavam sensibilizar os funcionários para a necessidade do estabelecimento de maior entrosamento entre os funcionários da oficina e do escritório, bem como estabelecer maior contato com as famílias;

---

[73] SILVA, Antônia de Freitas. **Op., cit**, p. 29.
[74] **Idem, ibidem**, p. 29.

f) Projeto Imunológico: os assistentes sociais manifestavam o interesse na discussão do conceito de saúde e na diferenciação entre medicina preventiva _ entendida como a conscientização dos indivíduos sobre suas responsabilidades para com a própria saúde e prevenção de doenças _ e medicina curativa. Foi promovido uma vacinação na empresa que atingiu todos os funcionários. A justificativa do projeto era calcada na necessidade de se evitar a ausência do trabalhador na empresa. Um trabalhador em perfeita condições físicas não prejudicaria a sua produtividade, esta idéia estava implícita neste projeto.

Com relação a atuação dos assistentes sociais, especificamente no ano de 1976, faz-se necessário destacar que _ embora os responsáveis pelo departamento parecem não ter se atentado para isso, na época, mudanças significativas começaram emergir. Por exemplo, a expressão programa de racionalização do trabalho surge para esclarecer que os assistentes sociais tinham em mente "racionalizar e fundamentar as atividades práticas para possíveis mudanças, contribuindo assim para o bem-estar social da empresa."[75]

Acreditamos que uma racionalização mais sistematizada do processo de trabalho na MOTOMAQ começou a ganhar maior

[75] LUNES, Maria Aparecida de Rezende. **Op., cit**, p. 43.

notoriedade nesta data, pois, mesmo diante de uma certa inflexibilidade por parte da Diretoria e, principalmente, do Diretor, os assistentes sociais foram autorizados a executar o Projeto de Aperfeiçoamento e Qualificação Profissional em parceria com o SENAC.

A parceria com SENAC _ Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial _, entidade patronal criada no Brasil em 1943 com apoio do Estado, procurava atender à necessidade de intervenção mais sistematizada na qualificação da força de trabalho. No caso de Uberlândia, vale ressaltar que o processo de crescimento industrial havia favorecido o aparecimento e instalações de novas empresas, engendrando a necessidade de formação da mão-de-obra.

Observando-se os cursos oferecidos (Vendas, Chefias e Lideranças e de Relações Humanas) podemos supor que um estilo empresarial inovador, na forma de orientar os empregados, estava começando a exigir maior conhecimento e qualificação profissional.

Não iremos aqui fazer maiores considerações sobre o interesse da direção e do departamento de Serviço Social da MOTOMAQ naqueles cursos por dois motivos. Primeiro porque sendo uma concessionária de automóveis, entendemos estar perfeitamente claro as razões do aperfeiçoamento de seus vendedores. O outro motivo está diretamente ligado aos problemas internos existentes entre chefias e subordinados, já

apontados nesta monografia, que na visão do Serviço da empresa poderiam ser minorados pelo curso já que os líderes "autocráticos", através de todo um processo de aprendizagem e aquisição de novas maneiras de saber conviver com todos os colegas, deveriam adotar novas posturas. Para os assistentes sociais os chefes de cada seção ou departamento deveriam se auto-aceitar, assim como aceitar os outros, pois, "quando há aceitação própria e mútua entre os indivíduos cria-se um equilíbrio no relacionamento das pessoas e isto repercute de maneira positiva dentro do grupo ou da comunidade."[76]

Já para o curso de Relações Humanas é fundamental reafirmar que mediante a crise, nos anos 70, do modelo taylorista/fordista de racionalização da produção, o avanço e urgência de novas formas de organização do trabalho justificava o discurso e interesse da direção da MOTOMAQ no curso de Relações Humanas. Formas assistencialistas já não eram suficientes para conseguir um maior controle do processo de trabalho junto aos empregados. Uma nova administração e gerência de pessoal, que assegurasse os comportamentos individuais e/ou grupais dos funcionários, se revela, social e economicamente, necessário.

A busca por uma melhor organização dentro da empresa passava basicamente pelo reconhecimento e valorização da existência de

[76] LUNES, Maria Aparecida de Rezende. **Op., cit**, p. 79.

sentimentos e valores individuais e coletivos expressos pelos funcionários. Assim, estes aspectos interferiam na eficiência da organização da empresa.

É importante perceber que, segundo RICO, o Serviço Social de Empresa no Brasil fortaleceu-se durante os anos 60 e 70. A maioria dos assistentes sociais planejavam as suas ações caracterizando a função econômica e a função social das empresas no sistema capitalista. Entendiam por função econômica toda a produção que gerava lucro. A função social expressava-se através do conjunto de ações que deveriam atender as satisfações dos indivíduos (trabalhadores) que atuam na empresa.[77]

Em Uberlândia estas duas funções aparecem em praticamente todos os relatórios dos assistentes sociais. Verificamos que na MOTOMAQ a tentativa de equilibrar as duas funções também serviu de norte para o departamento de Serviço Social. Portanto, este tipo contraditório de equilíbrio entre a função econômica (acúmulo de capital) e a função social da empresa era uma tendência a reformular o sistema econômico através do estabelecimento e criação de novas relações humanas que poderiam ser, de acordo com a visão dos

[77] Sobre este assunto veja: RICO, Elizabeth de Melo. **Teoria do Serviço Social de Empresa: objeto e objetivos.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1985.

assistentes sociais, apreendidas em qualquer curso no SENAC, aperfeiçoando as relações cotidianas de trabalho. Tal atitude sempre teve como meta maior alcançar um nível considerável de produtividade, desenvolvimento e *"progresso"* econômico que culminaria na realização de satisfações dos funcionários.

A análise histórica do processo de implantação do departamento de Serviço Social na MOTOMAQ pós-76 ficou prejudicada, levando-se em conta que tivemos uma certa dificuldade no acesso a fontes que nos possibilitassem uma melhor e ampla especificação do percurso assumido, seja pela direção da empresa, seja pelo departamento de Serviço Social, ou pela atuação dos próprios trabalhadores da MOTOMAQ.

Apesar deste empecilho, podemos afirmar que na MOTOMAQ _ como toda empresa onde os conflitos e contradições entre empregados e empregadores se fez e faz sentir _ as relações de trabalho foram (e são) pensadas com vistas a buscar a modernização, expressa no crescimento e importância da empresa em ocupar um lugar de destaque no mercado. Para tanto, a direção da empresa também não mediu esforços para conquistar o seu intento. Utilizando-se do velho discurso da necessidade da harmonia e união entre todos, foi criado a noção da empresa como

sendo a *"Família Motomaq"* . Em 1991 o diretor-presidente fez a seguinte alusão:

> "A meu ver uma empresa é comparada a uma árvore. E a árvore para se desenvolver precisa de um solo fértil para fincar suas raízes, de um tronco por onde passa a seiva que alimenta os galhos e ramos. Para os ramos darem as flores e frutos ela precisa ser bem cuidada ... Muitas vezes têm galhos que se atrofiam e secam e tem quer ser podados para que a árvore tenha uniformidade e que ela possa ser um conjunto. Uma empresa é a mesma coisa: o solo é a localização onde a empresa se instala. As raízes são as instalações, o tronco é a diretoria. Os galhos são os gerentes dos departamentos. E os ramos os auxiliares de cada departamento. As flores são os objetivos traçados. E os frutos os resultados de todo conjunto. Portanto, meus amigos, se nós fazemos parte de uma empresa e esta pode ser comparada a uma árvore eu acho que todos devemos ser unidos, vestir a camisa dessa empresa e trabalharmos com um só objetivo: ... fazer o melhor possível a tarefa a que nós fomos designados (...)"[78]

Da fala do empresário é possível supor que gerentes e funcionários em geral tenham sido *"podados"* quando não se dispuseram a seguir colaborando com as diretrizes e imposições da direção da empresa. O discurso também apresenta uma tentativa, digamos quase eloqüente, de

[78] Discurso proferido por Adelívio Peixoto em razão das comemorações dos 30 Anos da Motomaq em 23/06/91. **Vídeo "30 Anos da Empresa Motomaq Ltda".**

ressaltar a importância de todos no cumprimento do objetivo maior de uma empresa, no início dos anos 90: conquistar o vasto mercado competitivo.

Em 1991, mesmo criando e recriando programas voltados para a mudança de comportamento entre os funcionários, o departamento de Serviço Social da MOTOMAQ passou por reformulações internas. Talvez porque já não fosse mais tão necessário como outrora. Neste sentido, o último trabalho de conclusão de curso analisado revela que os problemas detectados em anos anteriores ainda eram muito semelhantes. Então, para superá-los, os profissionais do Serviço Social continuaram executando as mesmas atribuições, quais sejam: implementação de políticas de benefícios sociais, organização de festas e eventos para motivar a integração, incentivo à prática de esportes, realização de visitas domiciliares, entrega de prêmios para o *"operário-padrão"*, compra de enxoval para funcionárias gestantes ou esposas dos funcionários, etc.

Como alternativa para as constantes demissões, foi elaborada "uma proposta de ação voltada para a problemática do novo funcionário dentro da Empresa, com a atuação do Serviço Social, para minimizar

e/ou sanar a rotatividade, a falta de interação e motivação e a não produtividade."[79]

O discurso "apelativo" em torno do trabalho como única forma do homem alcançar a dignificação estava presente no Manual do Novo Funcionário Motomaq. O trecho, a seguir, deste documento apresenta claramente esta questão:

> "O amor constrói e o trabalho enobrece. Todo ser humano para se realizar tem que ter um objetivo e um ideal. Objetivo se consegue com trabalho e o ideal com amor. Quando um trabalho é realizado com amor, por mais pesado que seja a nossa tarefa, deixa de ser sacrifício para ser satisfação (...)
>
> Se você fizer as contas, a maior parte do seu tempo é dedicado ao seu trabalho. Sendo assim, o seu trabalho deve merecer maior atenção e maior preparo de sua parte para que você, através dele, viva mais produtiva e harmoniosamente, alcançando alegria e sucesso em sua vida."[80]

Assim, o que serviu de norte para os assistentes sociais na MOTOMAQ, em 1991, foi a preocupação em organizar e planejar um treinamento específico para o novo funcionário. Todos os esforços

---

[79] FREITAS, Mônica Caldeiras Medeiros. **Motomaq Ltda**. Uberlândia: FIT. 1991 (Trabalho de Conclusão de Curso). P. 3.

[80] **Idem, ibidem**, p. 43.

aconteceram para concretização deste objetivo. Dessa forma, fica compreensível que, no início dos anos 90, a direção da MOTOMAQ já estava pensando em incrementar _ de forma mais criteriosa como impunha as próprias tendências do modo capitalista de produção _ sua política de valorização e profissionalização dos seus funcionários.

Tudo indica que foi por este motivo que ocorreu a reformulação do departamento de Serviço Social, que a partir desse período, conforme o organograma (anexo nº 02), passou a estar atrelado ao de Recursos Humanos.

O depoimento de Eliani Maria Rodrigues Gil, última assistente social a exercer o cargo de gerente na MOTOMAQ, no período de 1988 – 1995, foi de grande importância para entendermos um pouco o que ocorreu com o departamento cuja história estamos tentando analisar para a compreensão da organização do trabalho no grupo MOTOMAQ. Com relação à pergunta: - por que e quando o departamento de Serviço Social da empresa foi extinto?_ Obtivemos a seguinte explicação: *"não pega bem pra nossa profissão dizer que o departamento foi extinto. O que houve foi talvez uma mudança na filosofia da empresa... Eu lembro que a gente falava Talentos Humanos na época. Eu nem sabia que o*

departamento tinha sido extinto."[81]

Indagada também sobre qual era o interesse e a visão dos proprietários da MOTOMAQ no trabalho do Serviço Social, a depoente disse que *"tinha total respaldo da diretoria da empresa. Isto porque os proprietários dedicavam atenção especial para a valorização do humano, promoção humana ... O "seu" Adelívio tinha uma visão social ampla, tinha um comprometimento com os funcionários, conhecia todos os departamentos... gostava de estar junto aos funcionários. Fazia um trabalho corpo a corpo, pegava na mão do funcionário e desejava bom dia."*[82]

Notamos que o termo *"visão social"* está relacionada com atitudes paternalistas adotadas pelo empregador para, certamente, garantir os seus interesses de aumento da produtividade e da lucratividade e, consequentemente, aumento da exploração da força de trabalho.

O estudo de caso do departamento de Serviço Social da MOTOMAQ demonstra que a falta de análise do processo histórico de constituição das relações de produção capitalista contribuiu para a apropriação, pelas assistentes sociais, daquela visão pouco abrangente de pensar a questão social emitida pelo empregador.

---

[81] Depoimento de Eliani Maria Rodrigues Gil, ex-assistente social do Grupo Motomaq, prestado em 06/12/99.

[82] Depoimento de Eliani Maria Rodrigues Gil prestado em 06/12/99.

Esta apropriação pode ser explicada tanto pela história do surgimento e institucionalização do Serviço Social na sociedade capitalista, como pelo papel de reprodutor das contradições entre o capital e o trabalho assumido por muitos profissionais do Serviço Social. Obviamente que estamos cientes dos riscos das generalizações , pois, deve ser ressaltado aqui que existem vários profissionais com posturas diferenciadas.

Porém, outro depoimento colabora para reafirmarmos esta apropriação da visão *"distorcida"* das reais condições de trabalho, pois, de acordo com Lídia Ferreira *"todos os funcionários tinham paixão por trabalhar na MOTOMAQ e isto facilitava o processo de mudança de atitude, de comportamento das pessoas."*[83]

Foi, justamente, Lídia Ferreira quem nos possibilitou entender as primeiras evidências das razões que levaram a direção da empresa a destituir o departamento de Serviço Social:

> "... em 1995, eu acho, a Eliani se desligou da empresa. Eles não tinham ninguém pra colocar no lugar. Eu era estudante ainda, não tinha jeito de assumir o cargo ... Aí depois a gente contratou a Nara e

[83] Depoimento de Lídia Ferreira, ex-funcionária do departamento de Recursos Humanos da Motomaq, prestado em 16/11/99.

> convencemos os diretores da MOTOMAQ de que o RH seria melhor para a empresa".

Embora reveladoras, as palavras de Lídia Ferreira ainda deixaram duas perguntas a serem analisadas: _ por que a direção da empresa não contratou outro profissional da área de Serviço Social para dar continuidade ao trabalho realizado por Eliani Maria Rodrigues Gil já que, segundo a mesma, os diretores apoiavam o que era planejado e implementado? _ Por que as integrantes do departamento de Serviço Social _ uma delas (Lídia Ferreira) estudante do curso de Serviço Social _ se propuseram a implementar o projeto de criação do Recursos Humanos?

Como o Serviço Social surgiu para tentar ocultar ou minimizar os problemas engendrados pelo sistema capitalista, é importante destacar que a *"assistência social"* nas empresas contém *"um modo particular de viabilizar o consumo necessário à reprodução da força de trabalho do trabalhador e da manutenção de sua família"*[84], ou seja, geralmente, os benefícios sociais (convênios com farmácias, supermercados, hospitais, etc,) oferecidos pelo empregador, seguem uma linha de compensação visando reverter _ ao menos o nível do discurso _ os problemas

[84] MOTA, Elizabete. "Uma Nova Legitimidade Para O Serviço Social De Empresa." **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano VIII, nº 25, dezembro/87. P. 143.

provocados pelos baixos salários. Estas políticas de benefícios sociais na MOTOMAQ tiveram sempre como pano de fundo uma tentativa de administrar os conflitos existentes nas relações de trabalho.

O Serviço Social na MOTOMAQ pode ter se tornado desnecessário se considerarmos que a reestruturação do capitalismo tem apontado e incentivado a negação dos direitos trabalhistas conquistados pelas classes trabalhadoras. O empregador já não precisa de um profissional para elaborar políticas e programas voltados para benefícios sociais.

No caso da MOTOMAQ, por exemplo, diferentemente do que ocorria nas atribuições específicas dos assistentes sociais, atualmente parece não existir uma preocupação nesse sentido. Pois,

> "A nível de benefícios é que nós tamos realmente bem ... é ... bem enxutos, nós devemos reformular essa política de benefícios. Mas, a empresa do ano passado ah! Passou por um momento difícil à nível econômico, né? Nível financeiro. E fez uma série de cortes, de redução e di ... investimentos. E a nível de benefícios hoje praticamente a gente não tem nenhum. A gente tem convênio com a UNIMED, mas, é um convênio que o funcionário usa e paga: quando precisa ... valores reduzidos, mas, paga, tá? É ... o Vale Card que é um cartão de crédito normal. Que você usou tabém pagou. É só uma facilidade na hora de comprá, né? ... Na verdade a gente não

> tem nenhum benefício que cê diga assim: "não, realmente isso eu posso dizer que é algo a mais ao meu salário" ... tá? (...) A diretoria tá ciente disso, né? (...) pra você te todo um aparato de investimentos hoje num plano de saúde é muito caro. Você realmente podê ajudá o seu colaborador no plano de saúde, você tem que desembolsar uma quantia. E que não é uma quantia pequena porque você tem que incluí os dependentes, né? Então aí não é ... são cento e cinqüenta, são quase quatrocentos. Aí você começa a complicar um pouco a situação. Mas, ainda é um objetivo da empresa. A gente sabe que tá pecando ainda nesse processo, ta?"[85]

Mudanças nas condições de trabalho ocorreram na MOTOMAQ a partir dos anos 90. Uma nova forma de gerência foi (e está) sendo colocada em prática.

Tudo leva a crer que o departamento de Serviço Social caiu no descrédito já que:

> "Em 1997, quando eu entrei na Motomaq já existia sim o RH, mas,... é ... existiam as rotinas trabalhistas e um outro procedimento de seleção (...) Treinamento da fábrica e só. O que não existia era o conceito de gestão de RH. Porque na verdade isso são atividades ... desvinculadas de uma política maior, de um objetivo maior. Quando a gente vincula todas as atividades num objetivo maior de gestão de

[85] Entrevista gravada em 13/11/99 com Nara Maísa de Lima, psicóloga e gerente de Recursos Humanos e Qualidade do grupo Motomaq.

> pessoas aí sim eu acho que você tá gerindo, tá? Caso contrário você tá só na área operacional mesmo. Você não tá tendo uma visão gerencial estratégica de RH."[86]

A partir disso podemos enfatizar que dentro das perspectivas das novas formas de organização do trabalho nas empresas, os departamentos de Recursos Humanos vêm assumindo uma importância de destaque na efetivação destas novas formas de organização do trabalho. Portanto, mesmo não sendo tema específico desta monografia, acredito ser relevante para o entendimento histórico das relações de trabalho apresentar alguns aspectos do departamento de Recursos Humanos e Qualidade da MOTOMAQ por compreender que o mesmo representa mais uma inovação _ assim como foi o Serviço Social de empresa _ para tentar concretizar um controle absoluto sobre os processos de trabalho.

3.3 RECURSOS HUMANOS: PLANEJAMENTO, CONTROLE E LIMITES NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Meu propósito nesta última parte da monografia é fazer a

[86] Entrevista gravada em 13/11/99 com Nara Maísa de Lima, gerente de Recursos Humanos e Qualidade do grupo Motomaq.

contextualização do departamento de RH/Q (Recursos Humanos e Qualidade) da MOTOMAQ, deixando evidente que o mesmo foi concebido para seguir planejando e controlando as funções exercidas pelos empregados da MOTOMAQ. Utilizando o discurso da participação dos "colaboradores" na mudança dos processos de trabalho, o referido departamento segue as diretrizes das políticas de suposta valorização do trabalhador. No entanto, mesmo estando fácil a identificação do desenvolvimento de ações voltadas para o controle e a disciplinarização, devemos considerar que os empregados da MOTOMAQ, também no cotidiano das relações que estabelecem no trabalho, apresentam suas formas próprias de intervenção prática neste processo de controle.

Nesses termos acredito ser pertinente utilizar, primeiro, como fonte, o órgão interno de comunicação do grupo MOTOMAQ: Jormaq. Onde encontramos parte das atribuições do departamento de RH/Q.

No primeiro exemplar do JORMAQ encontramos na coluna Negócios:

> "A partir de segunda-feira, dia 02 de junho, o departamento de Assistência Técnica modificou sua metodologia de trabalho, passando a se organizar em "células" ou "times". Mas, o que significa isso?

> No processo anterior o Consultor Técnico, abria a Ordem de Serviço e encaminhava o veículo para que o Chefe de Oficina acompanhasse o serviço e os mecânicos o executassem. Com o novo procedimento a área foi dividida em 02 times. Cada grupo de mecânicos estará sendo coordenado por 02 Consultores Técnicos, que terão o papel de coordenar o processo de Assistência Técnica desde a abertura da Ordem de Serviço até a entrega do veículo ao cliente... O mais importante de um trabalho em células é que todo o processo se torna mais ágil e a comunicação entre as pessoas fica mais próxima e eficiente. O fato de um só colaborador, no caso o Consultor Técnico, acompanhar todas as etapas do reparo do veículo evita e minimiza erros e retrabalho."[87]

O jornal da empresa só não informa o que foi feito com os chefes de oficina. Porém, a fala da gerente do departamento de Recursos Humanos e Qualidade (RH/Q), caracterizando o que vem a ser uma empresa *"enxuta"*, possibilita um entendimento melhor do que está ocorrendo na MOTOMAQ:

> "... empresa enxuta é tornar a empresa mais reduzida. Você pega toda uma escala que tá desde o diretor até um chefe de oficina ou um operário aqui dibaixo i ... estreitar essa escala: enxugar, tornar a empresa mais produtiva, tá? Diminuir os níveis hierárquicos dela. Quando você faz isso você está tornando a empresa uma empresa

[87] JORMAQ. Órgão de Comunicação Interna do Grupo Motomaq. Ano 1, nº 1, Junho de 1997.

> enxuta. Quando você reduz níveis hierárquicos a comunicação se processa mais rapidamente. Uma empresa que tem muitos níveis hierárquicos até que a ordem da presidência, por exemplo, chega lá na base, uma coisa que ele quer que a empresa inteira saiba, além de ter passado por vários "filtros", que são as gerências e chefias, ela pode chegar possivelmente com deturpação, tá?
>
> Os processos decisórios são mais morosos porque envolve muitas pessoas. Então, hoje as estruturas da empresa, das empresas, tendem ... a ser estruturas enxutas."[88]

Em anos anteriores, o departamento de Serviço Social tinha a "preocupação" e interesse em solucionar o problema da fixação da mão-de-obra, atualmente o novo departamento, encarregado pelo gerenciamento dos funcionários, através de outros métodos, tem como meta intensificar o processo de redução dos custos, o implica em reduzir o número de funcionários e alterar os processos de trabalho em todos os setores:

> "... aqui na Motomaq uma coisa que eu estou eliminando chama-se boqueta da oficina. Porque hoje o Meu mecânico vai até essa boqueta e requisita uma peça pra podê fazer o trabalho no caminhão. E essa boqueta requisita a peça do estoque, tá? O que que eu vou fazer. Eu vou eliminar essa posição e o mecânico vai direto requisita

[88] Entrevista gravada em 07/12/99 com Nara Maísa de Lima, gerente de Recursos Humanos e Qualidade do grupo Motomaq.

> a peça no estoque, entendeu? Então são formas que a gente vai discobrindo de reiventar o processo do negócio acontecer. A gente vai eliminando posições..."[89]

Este processo de *"enxugamento"* da empresa gera desemprego. Porém, a gerente não pensa desta forma, já que:

> "A automação do trabalho ajuda bastante, também, porque é ... realmente robotizar, né? É o que era feito pelo homem passa ah! a ser feito pela máquina, tá? Então... é, tudo isso são processos que hoje as empresas buscam pra tornar o negócio viável, pra poder sobreviver. Quanto mais enxuto você for, mais você vai tá com condições de sobreviver no mercado competitivo, tá? (...) Seria muito simplista dizer que automação no trabalho gera é desemprego. Eu acho que desemprego é provocado por um conjunto de variáveis muito grande, porque ao mesmo tempo que você, com a automação, do trabalho, elimina do mercado algumas posições, existem uma série de outras posições sendo criadas, né? Por que? Porque a tecnologia avança tanto e a modernidade ... que hoje, por exemplo, na área de serviços, o que se perde de cargos na indústria, se cria na área de serviços (...) Esse é o processo normal. O processo que pode provocar num primeiro momento, dependendo da automação se for uma coisa muito grande, que tira muitos empregos, pode provocar, uma queda no nível de emprego, nas ofertas de emprego, pode

[89] Entrevista gravada em 07/12/99 com Nara Maísa de Lima, gerente de Recursos Humanos e Qualidade do grupo Motomaq.

> provocar uma... aumento do desemprego. Mas, é algo que o próprio mercado vai abarcando e vai modificando, tá?[90]

As palavras de Nara Maísa de Lima evidenciam o que os profissionais que atuam nos departamentos de RH estão pensando com relação as novas formas de organização do trabalho. Estas, juntamente com o avanço tecnológico, são preponderantes para o aumento da produtividade e da exploração das classes trabalhadoras. A idéia de que o mercado vai acabar incorporando e criando novas funções é contraditória, se pensarmos que as relações de produção do capitalismo atualmente não estão garantindo o emprego. Ademais, a idéia em torno de que o processo é normal, natural, acaba revelando a negação da existência dos conflitos entre as classes sociais.

De acordo com a psicóloga e gerente do RH/Q, uma das soluções possíveis para resolução dos altos níveis de desemprego seria:

> "... as pessoas lembrarem que elas têm que sê polivalentes. Elas não podem achar que hoje, né, elas têm emprego, não. Elas têm trabalho. Elas têm que corre atrás da sua formação. Agora, se ocê fô olhar a

[90] Entrevista gravada em 07/12/99 com Nara Maísa de Lima, gerente de Recursos Humanos e Qualidade do grupo Motomaq.

> questão do desemprego ela vem a séculos e séculos, desde da Revolução Industrial que a gente tem desemprego."[91]

Formada em psicologia, com especialização em Psicologia do Trabalho, a atual gerente do RH do grupo MOTOMAQ também, como o assistente social e qualquer outro trabalhador, vende sua força de trabalho, porém, reproduzindo a ideologia e pensamento defendidos pelas classes dominantes. Esta profissional _ como todos os assistentes sociais que atuaram naquela empresa _ mostra não ter uma visão muito ampla do processo histórico.

Além disso, o seu depoimento permite levantarmos uma questão não analisada até o presente momento. Como as ciências humanas têm contribuído, através das várias áreas de conhecimento para a concretização do fortalecimento e desenvolvimento do modo de produção capitalista?

É claro que além do Serviço Social ou da Psicologia Industrial há outras áreas cujos profissionais atuam nos departamentos de RH. De acordo com Lídia Ferreira *"o departamento de RH é multidisciplinar. Você pode ter o assistente social, o psicólogo, o economista trabalhando*

[91] Entrevista gravada em 07/12/99 com Nara Maísa de Lima, gerente de Recursos Humanos e Qualidade do grupo Motomaq.

juntos. São linhas de trabalho diferentes porque cada um tem uma formação, porém o trabalho fica interessante."[92]

Analisando a introdução da psicologia industrial, no início do século XX, no mundo do trabalho BRAVERMAN aponta como os testes psicológicos, aplicados aos trabalhadores, visavam determinar antecipadamente a capacidade dos trabalhadores de se adaptar a vários empregos. Os psicólogos valorizavam conceitos de inteligência e possíveis habilidades manuais. Como os mentores das novas formas de organização do trabalho estavam sempre à postos chegaram a conclusão de que tratar de questões relacionadas a motivações dos trabalhadores a nível individual não era suficiente para alcançar maior produtividade. Então, a sociologia do trabalho começou a ser valorizada, bem como as relações humanas e a necessidade do convívio em grupo.

Neste momento fica evidenciado qual é o papel dos psicólogos, economistas, sociólogos, assistentes sociais dentro dos Departamentos de Recursos Humanos.

Sobre as atribuições do departamento de RH/Q Nara Maísa de Lima afirmou que:

---

[92] Depoimento de Lídia Ferreira, ex-funcionária do departamento de RH da Motomaq, prestado em 16/11/99.

> "(...) eu digo que RH trabalha com cinco processos básicos. O primeiro é o de provisão (...) são os processos de seleção, de capacitação da mão-de-obra no mercado, do comportamento dessa pessoa, né? (...) o que a gente busca num processo seletivo? O prazer dos melhores talentos porque são esses talentos que vão garantir ah!... o que a gente chama hoje de agregar valores ao resultado da empresa...
>
> Entrevistadora: E que valores seriam esses?
>
> Nara: Eu acho que hoje, principalmente, você busca profissionais que além da capacitação técnica, né? Que é a formação é... escolaridade, formação acadêmica (...) Essa capacitação técnica e escolar, além disso, é, você tem pessoas com perfil que a gente chama hoje com cociente emocional bastante elaborado, ou seja, pessoas maduras, flexíveis, versáteis, que tenham condições de serem polivalentes. De atuarem não só também na sua função, mas, em outros papéis dentro da empresa, principalmente, que consigam trabalhar em equipe (...)"[93]

O grupo MOTOMAQ, empresa de gestão familiar, esta voltada para um processo de profissionalização dos seus funcionários. O que significa isso? Que a direção da empresa vem, desde a contratação de Nara Maísa de Lima, em 1997, fazendo investimentos na busca pela Qualidade Total com implantação do projeto ISO – 9002 (praticamente

[93] Entrevista gravada em 13/11/99 com Nara Maísa de Lima.

uma imposição da Volkswagen) que vai ampliar as reduções dos custos da produção via alterações no processo de trabalho até o ano de 2002.

Neste sentido, profissionalizar a empresa significa reduzir número de funcionários, cortar (como já foi feito) benefícios sociais, planejar treinamentos que objetivem alcançar a polivalência entre os funcionários. *"Introjetar"* a idéia da importância da competitividade e da autoridade do mercado e dos clientes. Assim que:

> "Desde 1993 a empresa iniciou a implementação de algumas ações voltadas para efetivação do Pós-Venda e, em 1997 a área foi totalmente estruturada (...) A partir de então, o trabalho desta equipe está voltado para buscar o máximo de eficiência e qualidade nas informações geradas pela área, propiciando à empresa condições de identificar falhas no atendimento e nos processos de trabalho de tal forma a redirecionar suas ações (...)"[94]

A nova política empresarial, felizmente, recebe, mesmo que de forma discreta, críticas por parte dos funcionários. Entrevistas com três funcionários e um ex-funcionário apontaram que os mesmos tem uma visão particular sobre o RH. Diferenciando o trabalho do Serviço Social,

[94] JORMAQ- Órgão Interno de Comunicação do Grupo Motomaq. Ano 1, nº 8, Janeiro 1998.

a assistente contábil fez as seguintes colocações:

> "(...) Porque na época da Eliani _ teve uma estagiária também que teve como assistente social _ (...) eu lembro que ela é... a diferença do RH que existe hoje... ela era assim, mais, eu sentia que ela tava mais ligada a nós funcionários, né?
>
> Não sei se é porque ela ficava especificamente mais cuidando de funcionários. Então ela acompanhava a gente em consultas. Quando cê trazia um atestado depois ela procurava saber o que que foi. Se tava tudo bem... Eu assim, particularmente, eu sentia ela mais próxima da gente. Eu achava que ela, como assistente social, ela tava mais pro lado do funcionário. Então a lembrança que eu tenho dela é nesse sentido. Quando você queria alguma coisa que era interessada mesmo à funcionário eu sentia que ela corria atrás.
>
> (...) Eu estava grávida, me ajudou a comprar fralda mais barato, me acompanhou no ultra-som. Hoje, eu sinto assim que parece que o RH ele tá muito, como se diz... melhorou muito... a gente passou a te treinamento, tem mais treinamento. Mas eu acho que o RH, hoje, ele atende muito também o ... pro lado empresa, entendeu?
>
> (...) não é só o lado funcionário. É o lado empresa também. Então cê não tem mais assim tipo como era o assistente social, que ele é mais voltado pro empregado, né? Pro funcionário, né? Mas, ... é ... melhoro muito (...) Mas, é a gente sente aquela falta da assistente social pertinho do empregado, entendeu?"[95]

[95] Entrevista gravada com Sirlene Camilo, assistente contábil, realizada em 07/12/99.

Esta noção que associa as atribuições dos assistentes sociais na defesa dos direitos dos funcionários aparece no depoimento de Henrique Silva:

> "... a Nara não tava atuando do jeito que precisava. Puxando pro lado do funcionário, não! Tava puxando pro lado do patrão. Pro lado do empresário (...) deve ser porque os próprios empresários tão exigindo isso aí das pessoas, né? Eles falam: "eu te contrato, mas cê tem que olhar o nosso lado". Eu imagino que seja assim. Que eu... de uma forma ou de outra o patrão tá ligado, né? Com a pessoa do RH, também é funcionário da empresa. Não é uma prestadora de serviço. Inclusive eu tive um problema lá..."[96]

Sobre o problema que enfrentou na MOTOMAQ Henrique Silva disse que estava relacionado a pagamento de comissões que a direção da empresa se recusou a pagar. A atuação do RH foi, neste sentido, totalmente favorável ao grupo MOTOMAQ. Para nós é "compreensível" tal posicionamento mas, para o depoente tudo causou insatisfação:

> "... aí eu cheguei lá e eles me falaram que comissão só ganhava quem tava trabalhando. Se eu vendi as férias eu ia recebe só sobre o fixo que eu ganhava... a parte comissionada eu não teria direito. Só

[96] Entrevista gravada realizada em 14/12/99 com Henrique Silva, ex-vendedor do grupo Motomaq.

> que ela veio me falar isso depois que eu já tinha saído de férias. Se ela tivesse falado antes eu nem vendido tinha.
>
> (...) Então eu vim preparado pra uma coisa. Quando eu cheguei lá eles me deram essa notícia: "não, você não tem nada pra recebe não. Porque (...) nós mudamos as leis da empresa e tal". E a Nara tava entrando na empresa naquela época, por isso que eu te falo que ela não olha o lado funcionário (...)
>
> Ela disse: "vai começar a partir de você. Você deu azar, foi sorteado"(...)
>
> Eu acho que assistente social tem que interceder a favor do funcionário, né? Ela intercedeu a favor do patrão. Que força eu teria pra i contra isso aí?[97]

Sobre o desemprego e o trabalho polivalente Henrique Silva fez as seguintes afirmações:

> "eu acho que o patrão hoje em dia tá cada dia querendo ganhar mais. Alguns anos atrás o trabalho que uma ... que três pessoas desenvolvia hoje o patrão quê paga uma pessoa só pra fazê. Tem que ser polivalente (...) Por outro lado sobrecarrega as pessoas, trabalha sempre no limite. Eu acho que deveria ser feito alguma ação pra mudá isso aí porque a diferença social no Brasil tá muito grande. Isso aí aumenta a violência. Eu penso assim. Os empresários tá cada

[97] Entrevista gravada realizada em 14/12/99 com Henrique Silva, ex-vendedor do grupo Motomaq.

> dia ganhando mais, as pessoas cada vez ganhando menos. Muitas vezes não tem nem o que ganhá porque não tem emprego (...)"[98]

A interpretação do proprietário sobre estas questões associa a crise vivida pela empresa com as condições gerais do capitalismo atual:

> "Estamos chegando ao fim de mais um ano, sendo que 1997 foi talvez um dos períodos mais difíceis do nosso tempo, provocados principalmente pela globalização da economia e os avanços da tecnologia.
> (...) O Brasil, como parte desse contexto, é talvez o país emergente que mais está sofrendo os efeitos atuais (...) As medidas que a nosso ver foram prejudiciais, trouxeram grandes dificuldades ao setor produtivo e muito desemprego (...) Como na MOTOMAQ nós somos uma família e sempre se diz que "uma família unida jamais será vencida", confio no esforço e sacrifício para sairmos de tal situação e conseguirmos dias melhores, pois, o Brasil é um país extraordinário e o seu povo, de uma capacidade de trabalho e otimismo invejável (...)"[99]

Para a gerente de RH/Q, a resolução do problema do desemprego passa por um melhor treinamento das pessoas. A formação e capacitação técnica e *"emocional"* é fundamental, pois, todos devem, na sua visão de

---

[98] Entrevista gravada realizada em 14/12/99 com Henrique Silva, ex-vendedor do grupo Motomaq.
[99] JORMAQ – Órgão de Comunicação Interna do Grupo Motomaq. Ano 1, nº 7, Dezembro 1997.

profissional de RH, se preparar para exercer a polivalência. Para o proprietário a união, o trabalho conjunto e o *sacrifício* poderá equacionar as questões relacionadas à crise.

Para Henrique Silva alguma ação (que não soube expressar) deve ser realizada já que os empresários na atualidade estão querendo *"ganha mais"*.

Durante a pesquisa na empresa tivemos algumas dificuldades para ter maior contato com os funcionários, que pudesse contribuir com uma análise mais ampla sobre as relações de trabalho na MOTOMAQ.

Contudo, ao ouvirmos dos funcionários[100] que o assistente social tem suas funções voltadas para o interesse dos mesmos, pensamos que as classes dominantes ao "projetar" o Serviço Social de empresa criou possibilidades da assistência social, via política de benefícios, ser vista como alternativa, entre os trabalhadores, para superação de questões provocadas pelas contradições entre o capital e o trabalho.

No caso específico da MOTOMAQ, o departamento de Serviço Social talvez tenha deixado saudades entre os funcionários, pois,

"... geralmente quando a assistente social ajuda. Ela faz o trabalho

[100] Além da entrevista gravada com Sirlene Camilo, os depoimentos de Haroldo Paulino, vendedor, e Valdir, operador de Telemarketing, também associaram o antigo departamento de Serviço Social a idéia de defesa dos direitos dos trabalhadores.

> dela que é dá uma assistência, né? Eu acho que todo mundo se sente gratificado, satisfeito. Se sente feliz tanto ali naquele ambiente, naquele trabalho dele. Quando o trabalho da assistente social é feito da forma que tem que sê eu acho que a pessoa fica feliz..."

Certamente que não se pode ampliar a fala de Henrique Silva a todos os funcionários da empresa, porém, levando-se em conta que o mesmo atuou na MOTOMAQ durante mais de dez anos e acompanhou o processo de mudanças, com a destituição do departamento de Serviço Social e a criação da nova política de Recursos Humanos, devemos ressaltar o que este trabalhador pensa sobre o departamento de RH:

> "O trabalho do RH é diferente do assistente social. O RH ele tá ali mais pra escolher quem vai sê mandado embora, quem que vai contratá, pra selecionar. Ele tá mais ali pra selecioná. Acompanha a vida do funcionário como prestador de serviço da empresa não como pessoa."[101]

Estas *"confusões"* entre o papel do assistente social e o do RH parece estar presente na MOTOMAQ entre os funcionários. A maior reclamação que ouvi dos empregados entrevistados está relacionada a ausência de convênio médico, pois, no período de atuação de Eliani

[101] Entrevista gravada realizada em 14/12/99 com Henrique Silva, ex-vendedor do grupo Motomaq.

Maria Rodrigues Gil isto não existia.

Sabemos que tanto o departamento de Serviço Social como o de Recursos Humanos visavam a melhor organização do trabalho, que intensificava a exploração da força de trabalho. Embora os funcionários somente tenham apontado o RH como representante do patrão, verificamos que a implantação de ambos gerou conflitos:

> "Sempre as pessoas comentavam entre si. Ninguém chega... fazê o conflito explícito. Sempre tem aquele que fala, né? A maioria das pessoas quando tinha mudança, a maioria é do contra até aquilo se estabelecê e vê, verifica o que vai virá. Se é do bem ou é pro mal. Sempre tem as reclamações e conflitos interno, né? Eu acho que as reclamações nem chega no ouvido das pessoas que deveria chegá (...) A diretoria com RH lá faz reunião e já vem com as notícias e pronto. Não pede opinião."[102]

No depoimento da própria gerente do departamento, há o reconhecimento que a resistência ao seu trabalho existe:

> "Toda mudança geralmente causa uma instabilidade entre as pessoas que fazem parte do processo. Então o que a gente tem que saber

[102] Entrevista gravada realizada em 14/12/99 com Henrique Silva, ex-vendedor do grupo Motomaq.

> fazer é vender nossa idéia de mudança pra essas pessoas. Quando a mudança "ameaça" posições de trabalho, tarefas que as pessoas aprenderam a séculos e séculos e vai ter que reaprender tudo de novo... normalmente elas têm resistência, tá? (...) Mas, lidar com o processo de mudança dentro da empresa eu diria que é um jogo estratégico. Cê tem que sigui passos: venda de idéias, persuasão das pessoas, de envolvimento delas, chama pra participar da discussão daquele processo (...)"[103]

Assim, os processos de transformações na organização do trabalho na MOTOMAQ ocorreram mediante as novas formas de gerência gestadas pelo sistema capitalista. A opção pelo departamento de Serviço Social na década de 70 já mostrava o empenho da direção da MOTOMAQ de utilizar-se de um dos muitos recursos disciplinadores. Quanto ao departamento de RH, observamos que o mesmo apenas ampliou as formas de controle. Mas, na efetivação da constituição destes departamentos, em épocas distintas, os funcionários da MOTOMAQ mostraram, através de suas intervenções diárias nas relações de trabalho, que os processos de mudança na realização de suas atividades não ocorreu de forma simples e fácil.

[103] Entrevista gravada com Nara Maísa de Lima, em 07/12/99.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredito que o longo e tortuoso caminho percorrido desde o início da pesquisa nos permite fazer apenas algumas considerações a partir do que constatamos.

A busca por métodos mais racionalizados de praticar a assistência social, a partir do final do século XIX, criou as condições para a institucionalização do Serviço Social. É passível de críticas as análises que tentam explicar uma possível fragilidade na identidade de classe entre os assistentes sociais, já que a profissão foi gestada na própria evolução do capitalismo.

É perceptível que muitos assistentes sociais, atuando no setor empresarial, reproduzem o pensamento da classe patronal. Em Uberlândia, esta atuação vinculada aos interesses do capital se fez presente, pelo que constatamos na documentação pesquisada.

A criação dos departamentos de serviços sociais, tanto na DAIWA como na MOTOMAQ, revela que o empresariado estava às voltas com o problema do absenteísmo, turnover, baixas na produtividade, problemas de relacionamento entre chefias e subordinados ou mesmo entre setores e seções diferentes.

O mundo do trabalho precisava de um profissional que administrasse estes problemas, que acompanhasse e aconselhasse o trabalhador dentro e fora do local de trabalho. Ao limitar-se à coordenação de políticas de benefício sociais e implementação de programas de mudanças nos processos de trabalho, o departamento de Serviço Social da MOTOMAQ "impôs" aos trabalhadores a visão de que o assistente social é um defensor dos trabalhadores.

As reformulações internas do capitalismo exigiram novas formas de organização do trabalho. O discurso ideológico em torno da importância da valorização do trabalhador, do trabalho em equipes, da competitividade, da "inteligência emocional", da formação e qualificação, enfim, de aparente novas questões, resultou na extinção ou destituição do departamento de Serviço Social da MOTOMAQ. Esta mudança, ao que tudo indica, ocorreu de forma lenta, mas, é fato que o Recursos Humanos hoje atende, de forma mais contundente, aos interesses do capital, o que mostra mais claramente o acirramento das contradições entre o capital e o trabalho.

Não foi nosso objetivo aprofundar na atuação do departamento de Recursos Humanos. Contudo, verifico nesta temática uma possibilidade de futura pesquisa.

Tentar entender historicamente a passagem do departamento de Serviço Social para o de Recursos Humanos não somente na MOTOMAQ, mas, considerando o número expressivo de TCCs _ Trabalhos de Conclusão de Curso _ existentes no acervo da biblioteca da UNIT _ é possível ampliar a análise e as razões que determinaram esta transformação na forma de gerência científica das relações de trabalho.

Buscar maiores informações sobre a relação que o trabalhador estabelece com o assistente social num período mais recente da história pode vir a ser um tema interessante. Em anos anteriores, a resistência ou recusa ao trabalho do profissional do departamento de Serviço Social era mais perceptível. Talvez esta "aceitação" deva ser observada a partir do interesse numa melhor política de benefícios sociais, que de certa forma acaba revertendo em aumento indireto no salário.

Como o atual RH (no caso da MOTOMAQ) privilegia treinamentos, implantação de programas de Qualidade Total, terceirização de setores da empresa, cursos de relacionamento interpessoais, e uma série de atividades vistas pelos trabalhadores como uma "ameaça ao emprego", é certo que o Serviço Social passa, infelizmente, a ser muito bem visto.

Há portanto, muitas possibilidades de pesquisa em aberto no tocante à organização do trabalho nas empresas de Uberlândia.

BIBLIOGRAFIA

ALEM, João Marcos. "Representações Coletivas e História Política em Uberlândia". **História & Perspectivas**. Uberlândia: nº 4, Jan. / Jun., 1991, p. 79 – 102.

BARBOSA, Mário da Costa. **Planejamento e Serviço Social.** São Paulo: Cortez, 1980.

BARROS, Décio Silva. "Serviço Social - profissão ou ideologia?" **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano IV, nº 13, dezembro de 1983, p. 05 / 21.

BATTINI, Odária. **O Assistente Social e o Processo Decisório.** 1ªed. São Paulo: Cortez, 1981.

BILODEAU, Guy. "Por Uma Real Relação de Aliança Entre Trabalhador Social e Cliente". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano VII, nº 21, agosto de 1986, p. 115 / 134.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista - a Degradação do trabalho no século XX.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRESCIANI, Maria Stella M. **Londres e Paris no Século XIX: o espetáculo da pobreza.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

CARBONE, Célia Opice. **Seguridade Social no Brasil: ficção ou realidade.** São Paulo: Atlas, 1994.

CARVALHO, Raul de. "Modernos Agentes da Justiça e da Caridade". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano I, nº 2, março de 1980, p. 43 – 71.

CARVALHO, Valéria Landim. "O Serviço Social e o Setor Informal". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano XI, nº 32, maio de 1990, p. 157 – 167.

CORREIA, Maria Alice. **O Assistente Social e o Manejo do Conflito.** Rio de Janeiro: Puc , mimeo, 1975. (Dissertação de Mestrado).

CRUZ, Débora R. F. da e outros. "Perspectivas Para o Serviço Social no Século XXI". In.. : **Leopoldianum**. Santos: Universidade Católica de Santos, ano 24, nº 01, maio/98.

ESTEVÃO, Ana Maria R. **O que é Serviço Social.** 2ª ed. São Paulo : Brasiliense, 1984.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder.** 5ª ed. Rio de Janeiro : Graal, 1985.

GROZ, André (org.). **Crítica da Divisão do Trabalho.** 1ª ed. São Paulo : Martins Fontes , 1980.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 6ª ed. São Paulo : Loyola, 1996.

HERKENHOFF, Beatriz L. "Serviço Social Na Empresa : uma experiência profissional". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano VII, nº 23, abril de 1987.

IAMAMOTO, Marilda e CARVALHO, Raul de. **Relações Social e Serviço Social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico - metodológica.** São Paulo: Cortez, 1982.

JUNQUEIRA, Helena Iracy. "Quase Duas Décadas de Reconceituação do Serviço Social : uma abordagem crítica". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano II, nº 04, dezembro de 1980, p. 01 – 38.

JOFFILY, Bernardo. "Uma Revolução que Desafia os Sindicatos". In.: **Revista de Fato** (CUT). São Paulo: Ano 1, nº 2. Dez. 93 / Fev. 94. p.14 – 23.

KARSCH, Ursula M. Simon. **O Serviço Social na Era dos Serviços.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1989.

LEITE, Márcia de Paula. **O Futuro do Trabalho – Novas Tecnologias e Subjetividade Operária.** 1ª ed. São Paulo: Página Aberta, 1994.

MACHADO, Maria Clara T. **A Disciplinarização da Pobreza no Espaço Urbano Burguês**: assistência social institucionalizada. Uberlândia (1965 – 1980). São Paulo: USP, FFLCH, 1990. (Dissertação de Mestrado).

_____ "A Pobreza Urbana na Ótica do Capital (Uberlândia – 1900 – 1960)". In.: SILVA, Marcos A .da (org.). **República em Migalhas: História Regional e Local.** São Paulo: Marco Zero, Brasília, MCT/CNPq, 1990.

_____ "Muito Aquém do Paraíso: Ordem Progresso e Disciplina em Uberlândia". **História & Perspectivas.** Uberlândia: nº 4, jan. / jun., 1991, p. 79 – 102.

MARSON, Adalberto. "O Taylorismo e seus Artifícios". In.: ARAÚJO, Angela Maria Carneiro (org.). **Trabalho, Cultura e Cidadania: um balanço da história social brasileira.** São Paulo: Scritta, 1997.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **Serviço Social : identidade e alienação.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1991.

MOTA, Ana Elizabete da. **O Feitiço da Ajuda : as determinações do Serviço social na empresa.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1987.

_____. "Uma Nova Legitimidade Para o Serviço Social de Empresa". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo : Cortez, ano VIII, nº 25 , dezembro de 1987.

OLIVEIRA, Antoniette C. de. **O Assistente Social em Uberlândia, Formação e Atuação Profissional, 1972 – 1989.** Uberlândia: UFU, 1998. (Monografia).

PALMA, Diego. **A Prática Política dos Profissionais: o caso do Serviço Social.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1993.

RAGO, Margareth e MOREIRA, Eduardo F. P. **O Que é Taylorismo.** 3ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

RICO, Elizabeth de Melo. "O Empresariado, a Filantropia e a Questão Social". **Serviço Social & Sociedade.** São Paulo: Cortez, ano XIX, nº 58, novembro de 1998.

_____. **Teoria do Serviço Social em Empresa: objeto e objetivos.** São Paulo: Cortez, 1982.

VIEIRA, Balbina Ottoni. **Serviço Social: processos e técnicas.** 2ªed. Rio de Janeiro: Livraria Agir, 1970.

YASBEK, Maria Carmelita. **Classes Subalternas e Assistência Social.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.

ZUZART, Célia Cardoso. "Serviço Social, A Busca da Cidadania". In.: GOMES , Denise C. R. (org.). **Equipe de Saúde: o desafio da integração.** Uberlândia: Edufu, 1997.

FONTES

SOBRE A EMPRESA MOTOMAQ LTDA:

SILVA, Antônia de Freitas (e outros). **Implantação do Serviço Social na Empresa Motomaq Ltda.** Uberlândia: ABRACEC, 1975 (Trabalho de Conclusão de Curso).

LUNES, Maria Aparecida de Rezende (e outros). **Estágio Realizado na Empresa Motomaq Ltda.** Uberlândia: ABRACEC, 1976. (Trabalho de Conclusão de Curso).

FREITAS, Mônica Caldeira M. **Motomaq Ltda**. Uberlândia: FIT, 1991. (Trabalho de Conclusão de Curso).

JORMAQ – Órgão de Comunicação Interna do Grupo Motomaq.

FITAS DE VÍDEO

- Discurso proferido por Adelívio Peixoto em comemoração aos 30 anos da Empresa Motomaq Ltda.
- Semana 38 Anos – Motomaq.

ENTREVISTAS E DEPOIMENTOS

- Nara Maísa de Lima, psicóloga e gerente do departamento de Recursos Humanos e Qualidade da Empresa Motomaq.(13/11/99 e 07/12/99)
- Sirlene Camilo, assistente contábil da Empresa Motomaq.(07/12/99).
- Haroldo Paulino, vendedor da Empresa Motomaq.(07/12/99).
- Valdir, operador de telemarketing da Empresa Motomaq.(07/12/99)
- Henrique Silva, ex-funcionário da Motomaq e atual vendedor de peças na Distribuidora Cummis Minas Ltda.(14/12/99).
- Lídia Ferreira, assistente social, ex-funcionária do departamento de RH/Q da Motomaq e atualmente trabalhando no RH da TV Integração.(16/11/99).
- Eliani Maria Rodrigues Gil, ex-assistente social da Empresa Motomaq e atualmente trabalhando no UAI – Planalto.(06/12/99).

SOBRE A DAIWA TÊXTIL DO BRASIL LTDA.

ALVIN, Edna Pereira (e outros). **Experiência Prática em Serviço Social do Trabalho em Empresa.** Uberlândia: ABRACEC, 1975. (Trabalho de Conclusão de Curso).

FONSECA, Ubiracy Raniero (e outros). **Experiência Prática em Serviço Social do Trabalho em Empresa.** Uberlândia: ABRACEC, 1975. (Trabalho de Conclusão de Curso).

NASCIMENTO, Cleide Maria do. **Daiwa do Brasil Textil Ltda.** Uberlândia: FIT, 1991. (Trabalho de Conclusão de Curso).

SOBRE A ESCOLA DE SERVIÇO SOCIAL

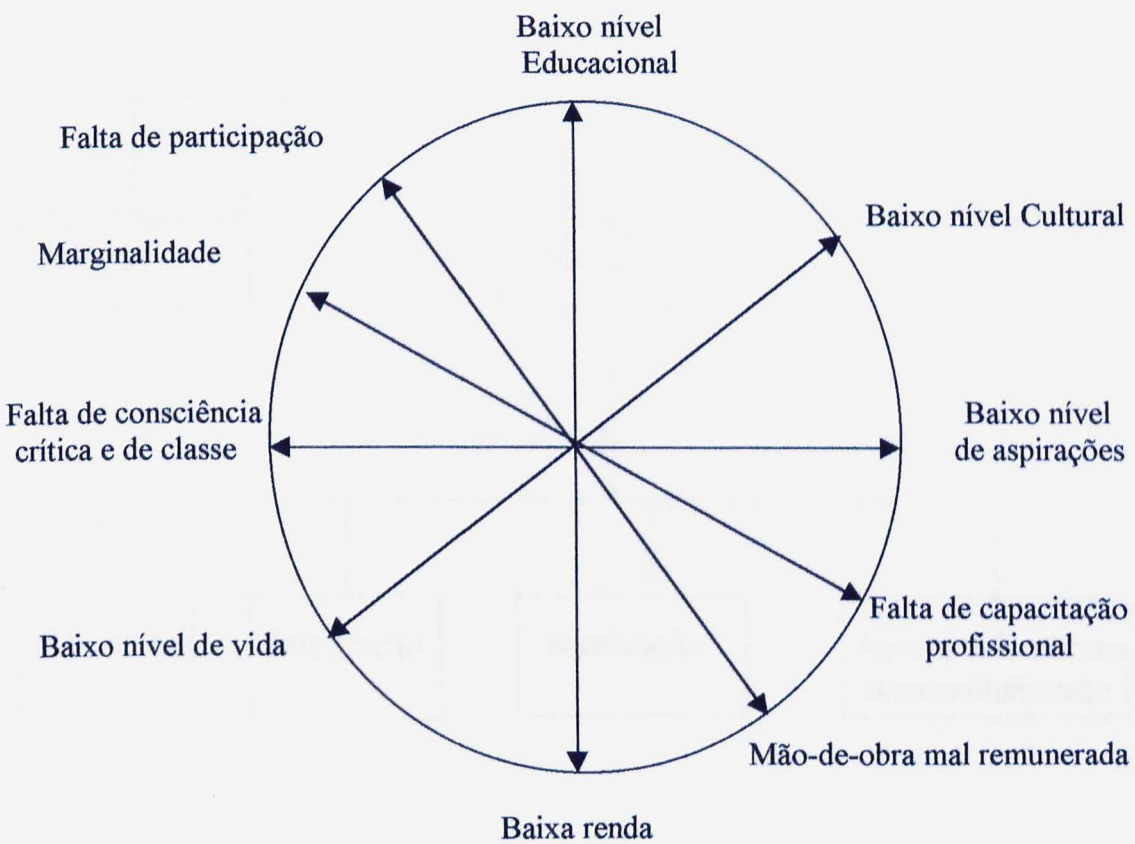
Trajetória do Curso de Serviço Social _ 20 Anos. Uberlândia: FIT, maio de 1992.

UNIT. **Serviço Social 25 Anos.** Serviço Social em Revista. Uberlândia, 1 : 1, 1997.

ANEXOS

ANEXO I

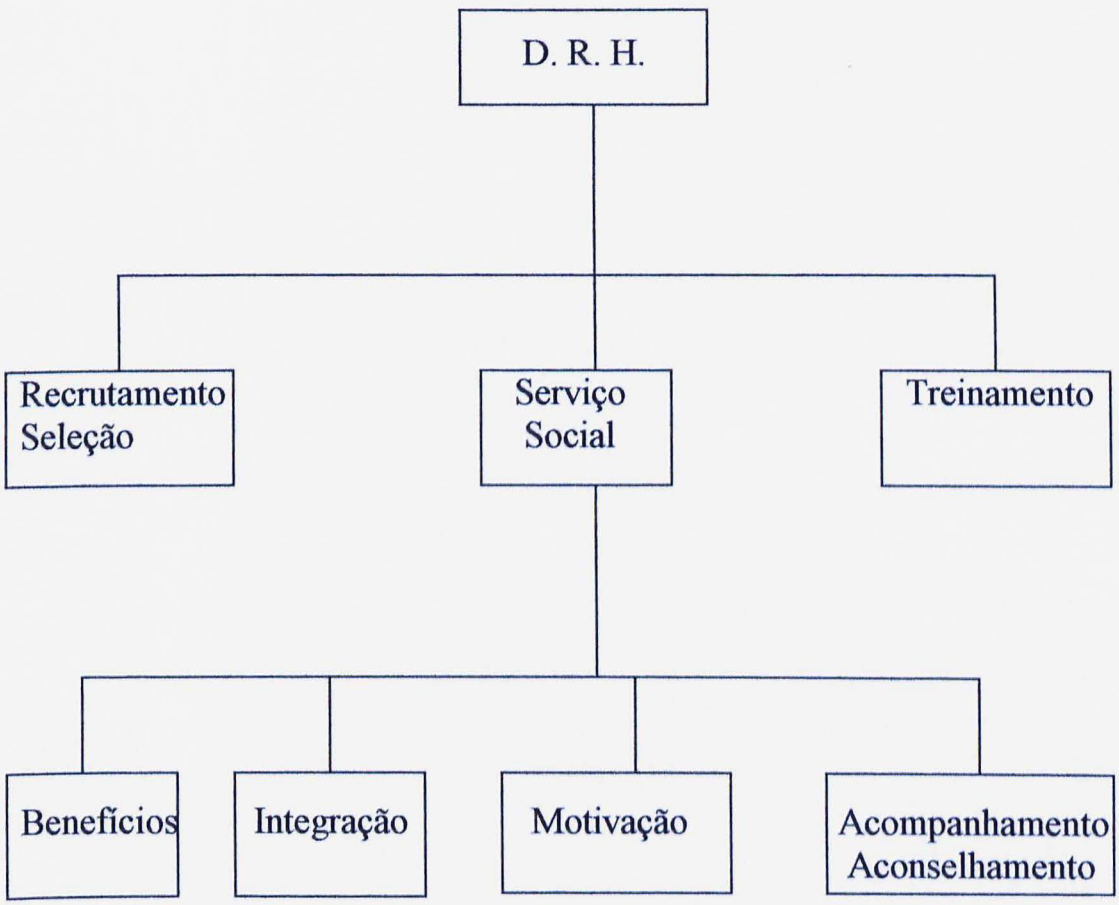
" O CÍRCULO VICIOSO DA PROBLEMÁTICA DO TRABALHADOR BRASILEIRO:



FONTE: FONSECA, Ubiracy Raniero (e outros). **Experiência Prática em Serviço Social do Trabalho em Empresa.** Uberlândia: ABRACEC. 1975.

ANEXO II

ORGANOGRAMA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA MOTOMAQ LTDA



FONTE: FREITAS, Mônica Caldeira M. **Motomaq Ltda**. Uberlândia: FIT, 1991.