

FABIANA REGINA ELY

**INTERDISCIPLINARIDADE E SERVIÇO SOCIAL: A EXPERIÊNCIA DO  
DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA – DER/SC**



Prof. Karyslyna Matys Costa  
Chefe do Depto. de Serviço Social  
DSE/UFSC

FLORIANÓPOLIS, MARÇO DE 2003.

FABIANA REGINA ELY

**INTERDISCIPLINARIDADE E SERVIÇO SOCIAL: A EXPERIÊNCIA DO  
DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA – DER/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do título de Bacharel em Serviço Social, orientado pela professora Dra. Regina Célia Mioto.

FLORIANÓPOLIS, MARÇO DE 2003.

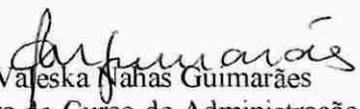
FABIANA REGINA ELY

**INTERDISCIPLINARIDADE E SERVIÇO SOCIAL: A EXPERIÊNCIA DO  
DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA – DER/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do título de Bacharel em Serviço Social, orientado pela professora Dra. Regina Célia Miotto.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Dra. Regina Célia Miotto  
Professora do Curso de Serviço Social  
**Presidente da Banca Examinadora**

  
Dra. Valeska Nahas Guimarães  
Professora do Curso de Administração  
**Examinadora**

  
Maria Cirlene Cordioli  
Assistente Social do DER/SC  
**Examinadora**

FLORIANÓPOLIS, MARÇO DE 2003.

## AGRADECIMENTOS

É chegada a hora de reconhecer todos que, de uma forma ou de outra, auxiliaram na construção deste trabalho, em especial:

Os mestres, pelo conhecimento transmitido ao longo destes quatro anos;

A professora orientadora Dra. Regina Célia Míoto, por seus ensinamentos, sua orientação e disponibilidade, que foram de extrema importância na condução deste trabalho;

A minha supervisora de campo, Maria Cirlene Cordioli, de quem sempre recordarei por seu valioso incentivo, apoio e ensinamentos;

A professora Dra. Valeska Nahas Guimarães, pelas conversas elucidativas;

O DER, pela oportunidade de estágio e em especial a todos os integrantes da equipe interdisciplinar: Cirlene, Edir, Gorett, Mário, Miriam e Raquel, por seu acolhimento e colaboração;

A equipe da Gerência de Recursos Humanos, destacando também os que ainda não foram citados: Ludmar, Alba e Mário, pelos incentivos e pelas brincadeiras;

A minha família: meu pai Edeimar, minha mãe Neiva e minha irmã Juliana, por compreenderem o quanto este momento é importante para mim;

A minha família substituta: Ana Luisa, André, Giordana, Vinícius e Janete, pelas horas dedicadas a ouvir minhas idéias e angústias;

A Maura, minha inseparável colega que, tanto na sala de aula quanto na mesa de um bar, me fizera aprender muito e Lú, que sem perceber foi muito importante na minha formação, pelos risos, pelas “brigas” e pelos conselhos;

Os meus amigos de infância - Leandro, Robison e Katiane - que idealizaram comigo este sonho, e a tantos outros que cruzaram o meu caminho: Alexandra, Ângela, Antônio,...;

E, finalmente, o Ser Supremo, por ter velado todos os meus passos até aqui.

Todas las partes de un organismo forman un círculo. Por consiguiente, cada parte es la vez principio y fin.

Hipócrates

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>1 INTERDISCIPLINARIDADE: HISTÓRIA, DEFINIÇÃO E ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES DAS ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO DE ESTUDOS E TRABALHOS</b> .....	<b>12</b>
→ 1.1 Trajetória histórica e definição conceitual da interdisciplinaridade.....	12
→ 1.2 A interdisciplinaridade como ação profissional interventiva.....	19
→ 1.3 A relação do Assistente Social com a interdisciplinaridade.....	25
1.3.1 A interdisciplinaridade na Educação.....	28
1.3.2 A prática interdisciplinar na Saúde.....	33
1.3.3 A relação da interdisciplinaridade com a Educação Ambiental e os Movimentos Ecológicos.....	37
<b>2 O TRABALHO INTERDISCIPLINAR: A EXPERIÊNCIA DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE SANTA CATARINA – DER/SC</b> .....	<b>41</b>
→ 2.1 A prática interdisciplinar nas organizações.....	41
2.1.1 O trabalho interdisciplinar no processo de produção.....	44
2.1.2 A interdisciplinaridade no planejamento estratégico.....	45
2.1.3 A gestão da qualidade de vida no trabalho e a relação com a interdisciplinaridade.....	46
2.2 O DER/SC: trajetória histórica e estrutura organizacional.....	51
2.3 A equipe interdisciplinar do DER/SC: formação e constituição.....	57
2.4 A equipe interdisciplinar do DER/SC: metodologia de trabalho.....	58
2.4.1 A primeira fase do processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC.....	59
2.4.2 A segunda fase do processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC.....	60
2.4.3 A terceira fase do processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC.....	67
<b>3 O PROCESSO INTERDISCIPLINAR E A PARTICIPAÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL</b> .....	<b>69</b>

3.1 A proposta do estudo.....	69
3.2 Procedimentos metodológicos para o conhecimento do processo de trabalho interdisciplinar da equipe do DER/SC e a participação do Assistente Social.....	70
3.3 Considerações sobre o processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC.....	73
3.3.1 A relação entre a organização e o processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC.....	74
3.3.2 As relações interdisciplinares do processo de desenvolvimento do trabalho da equipe do DER/SC.....	80
3.4 A participação do Serviço Social na equipe interdisciplinar do DER/SC.....	87
→ 3.5 Considerações sobre o processo de trabalho da equipe interdisciplinar e a participação do Assistente Social.....	97
→ <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAL.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01:</b> Pontos positivos para a organização.....	<b>74</b>
<b>FIGURA 02:</b> Pontos negativos da organização.....	<b>75</b>
<b>FIGURA 03:</b> Sugestões para a organização.....	<b>78</b>
<b>FIGURA 04:</b> Pontos positivos da equipe.....	<b>81</b>
<b>FIGURA 05:</b> Pontos negativos da equipe.....	<b>83</b>
<b>FIGURA 06:</b> Sugestões para a equipe.....	<b>85</b>

## INTRODUÇÃO

A interdisciplinaridade é um tema que desperta muito interesse, tanto nas discussões do meio acadêmico quanto no interior das organizações, como proposta de intervenção profissional. Observa-se que “está na moda” a utilização deste vocábulo para caracterizar diversas iniciativas envolvendo equipes de trabalho, no entanto as produções bibliográficas não se efetuam no mesmo patamar de intensidade. Desta forma, o estudo da interdisciplinaridade adquire, no momento atual, importante relevância, visto que, as suas contribuições auxiliam na compreensão desta tendência.

Esta constatação, aliada à oportunidade de acompanhar a experiência de uma equipe interdisciplinar, despertou o interesse e determinou o desenvolvimento desta proposta de estudo. Para relacionar alguns aspectos da interdisciplinaridade, o conhecimento do processo de trabalho de uma equipe interdisciplinar foi aprofundado, bem como estudou-se o processo de trabalho do Assistente Social nas particularidades desta equipe.

O estágio curricular obrigatório, realizado na Diretoria Administrativa e Financeira – DIAF, do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Santa Catarina – DER/SC, foi o período de acompanhamento das vivências desta equipe interdisciplinar, que tem como objetivo proporcionar a melhoria dos serviços e da qualidade de vida nesta

empresa pública. Portanto este estudo é fruto do acompanhamento de um caso, sistematizado qualitativamente com observações e dados quantitativos coletados.

Observa-se também que o Serviço Social apresenta-se como uma área fértil para a propagação desta tendência, uma vez que o caráter interdisciplinar se faz presente inclusive em seu processo de formação e o acompanha, de forma acentuada, nas suas ações profissionais. Ressalta-se que esta especialidade aparece, na equipe estudada, como uma das profissões mais bem representadas em termos quantitativos e com singularidades que permitem, a partir do estudo da sua participação neste processo interdisciplinar, construir um conjunto de características, conhecimentos e habilidades desenvolvidos por este profissional.

Esta prática é incentivada pelo Código de Ética do Assistente Social, no capítulo III, artigo 10, alínea d, a participação em equipes interdisciplinares é apresentada como um dever profissional, que deve ser cumprido sempre que se apresentarem possibilidades. Este dever relaciona-se com um dos princípios fundamentais deste Código, referente ao compromisso do profissional com a qualidade dos serviços prestados à população e com o aprimoramento intelectual, na perspectiva da competência profissional.

Para a efetivação deste estudo, inicialmente fez-se uma breve incursão na literatura que trata do assunto, com a finalidade de contextualizar a interdisciplinaridade, através de um resgate da sua trajetória, partindo das primeiras discussões estabelecidas até os processos atualmente apresentados. Portanto, neste primeiro capítulo, é que será discutida a influência do processo interdisciplinar no Serviço Social e nas principais áreas de concentração dos estudos e trabalhos.

Após a busca de uma conceituação para o termo *interdisciplinaridade*, no segundo capítulo apresenta-se a organização com a qual a equipe interdisciplinar está vinculada, fazendo um resgate histórico do DER/SC, especificamente retratando a DIAF,

além de descrever e sustentar o processo de formação, constituição e toda a metodologia de trabalho da equipe interdisciplinar.

No terceiro capítulo, são apresentados os resultados do estudo para conhecimento do processo de trabalho desta equipe interdisciplinar, bem como das características do trabalho interdisciplinar do Serviço Social.

Por fim, são tecidos os comentários finais, que ressaltam as contribuições deste estudo no debate da interdisciplinaridade, haja vista se constituir em mais uma referência para conhecer como este processo vem se desenvolvendo como método de intervenção.

# **1 INTERDISCIPLINARIDADE: HISTÓRIA, CONCEITUAÇÃO E ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES DAS ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO DE ESTUDOS E TRABALHOS**

## **1.1 Trajetória histórica e definição conceitual da interdisciplinaridade**

A interdisciplinaridade é uma proposta cuja discussão ainda é bastante recente nas diferentes áreas do saber, porém, observações da sua trajetória histórica permitem afirmar que ela vem ocupando um espaço crescente no interior das mesmas, ressaltando-se a necessidade da sua aplicação tanto como didática de ensino quanto método de intervenção.

Os princípios da relação interdisciplinar, na qual há uma interação entre as partes que constituem o todo, sendo que o produto é sempre fruto das trocas de conhecimento entre as diferentes especialidades, vêm se contrapor à organização e produção do conhecimento em áreas disciplinares, compartimentalizadas. Há, contudo, várias abordagens teóricas e filosóficas que subsidiam as discussões desta nova postura, e dentre elas destaca-se a teoria dos sistemas, concebida por Ludwig von Bertalanffy na década de 1940 e que, segundo Walrond-Skinner (1978, p. 19), tem como finalidade:

[...] constituir un modelo práctico para conceptualizar los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar. En particular, la teoría de los sistemas generales parece proporcionar un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como organización, totalidad e interacción dinámica, ninguno de los cuales era fácilmente estudiable por los métodos analíticos de las ciencias puras. Ackoff sitúa la teoría de sistemas en su contexto histórico cuando dice: 'La tendencia a estudiar sistemas como una entidad más que como un conglomerado de partes es consecuente con la tendencia de la ciencia contemporánea a no aislar los fenómenos en contextos extremadamente definidos, sino a abrir *interacciones* y examinar sectores cada vez más amplios de la naturaleza (Ackoff, 1960, p. 29; el subrayado es mío)

Hall y Fagen han definido el sistema como 'el conjunto de los objetos, junto con las relaciones entre los objetos y entre sus propiedades. Las partes componentes del sistema son los objetos, cuyas interrelaciones lo cohesionan' [...]

Dentre os vários conceitos que sustentam a teoria sistêmica frisa-se a *totalidade* que, de acordo com Walrond-Skinner (1978), é extremamente importante para a compreensão do sistema pois, tomando-o como uma totalidade, é possível conhecer e entender os componentes e as propriedades das partes. Portanto, a interação possibilita que cada parte exerça influência e seja influenciada, o que torna o sistema mais que a soma de suas partes.

Com uma retrospectiva histórica, pode-se observar que a interdisciplinaridade é uma tendência inovadora, haja vista as poucas e primeiras produções literárias sobre o tema datarem do final da década de 60, e se desenvolverem lentamente até uma intensificação do debate no final da década de 90.

Desta forma, com o objetivo de resgatar sua trajetória para subsidiar os estudos e trabalhos do momento atual, são utilizadas as pesquisas produzidas por Fazenda (1994). De acordo com esta autora, o processo de desenvolvimento da interdisciplinaridade pode ser subdividido, para melhorar a compreensão, entre as três últimas décadas, com atitudes e discussões enfatizando diferentes preocupações em cada período.

Pode-se caracterizar a década de 70 como sendo o período de procura da definição de uma conceituação teórica básica da interdisciplinaridade, buscando uma explicitação terminológica, pois não havia consenso quanto à grafia e ao significado.

As primeiras considerações a respeito de um movimento da interdisciplinaridade podem ser identificadas na Europa, particularmente na França e na Itália, na metade da década de 1960, quando eclodem os movimentos estudantis para a modificação do estatuto da universidade e da escola.

A discussão teórica da década de 1970, acerca do papel humanista, tanto do conhecimento como da ciência, é reconhecida como a primeira discussão sobre interdisciplinaridade que se tem notícia. O principal representante deste período é Georges Gusdorf (1967), com sua reflexão enfatizando a categoria *totalidade*. Além deste, podem-se citar os estudos do colóquio de 1967, em Louvain, cujos participantes foram Houtart, Todt, Ladrière e Palmade, considerados, posteriormente, os teóricos da interdisciplinaridade.

Em 1971, Berger, Apostel, Brigs e Michaud integram um comitê de *experts*, cujo objetivo era analisar os problemas do ensino e da pesquisa nas universidades. Esta pesquisa evoluiu para uma nova forma de ver a universidade, com minimização das barreiras entre as disciplinas e a proposição de uma pesquisa “coletiva”, partindo também de uma distinção terminológica entre os seguintes níveis de relação: multi, pluri, inter e transdisciplinar. Em 1977, Guy Palmade aprofundou todas estas discussões, apontando o “perigo” de a interdisciplinaridade converter-se em ciência aplicada.

Na década de 80, o movimento da interdisciplinaridade avançou no sentido de buscar epistemologias que explicitassem o teórico e o abstrato, a partir do prático e do real, sendo, portanto, a década da busca de um método interdisciplinar.

Em 1983 foi lançado o documento mais importante desta década, produzido por Gusdorf, Apostel, Bottomore, Dufrenne, Mommsen, Morim, Palmarine, Smirnov e Uí, intitulado *Interdisciplinaridade e Ciências Humanas*. As principais discussões nele estabelecidas são os pontos de encontro e cooperação entre as disciplinas que formam as ciências humanas e as influências tanto históricas quanto filosóficas de umas sobre as outras.

Já a década de 90 teve como característica principal o início da construção de uma teoria interdisciplinar, que pudesse sustentar a ação baseada nesta proposta de ensino e trabalho.

No Brasil, os estudos sobre a interdisciplinaridade encontram ampla repercussão já no final da década de 1960. Destes estudos iniciais, podem ser apontados dois aspectos importantes: o modismo que o vocábulo desencadeou e o avanço que a reflexão sobre a interdisciplinaridade passou a ter a partir dos estudos desenvolvidos por pensadores brasileiros.

Hilton Japiassú (1976) é considerado o primeiro autor brasileiro a realizar um estudo significativo sobre a interdisciplinaridade. Com sua obra *Interdisciplinaridade e a Patologia do Saber*, dividida em duas partes, Japiassú primeiro realiza uma síntese dos principais aspectos da interdisciplinaridade para, posteriormente, anunciar os pressupostos fundamentais para uma metodologia interdisciplinar.

Além deste trabalho, pode-se citar também, a partir da década de 1970, os estudos de Fazenda que, embora embasados nas produções de Japiassú, enfatizam muito mais a questão relativa à conceituação do que à metodologia. Fazenda realiza uma pesquisa para verificar como a questão da interdisciplinaridade foi sendo introduzida nas diferentes esferas do poder, captando as contradições a partir de uma análise do quadro político da época. Este trabalho foi intitulado *Educação no Brasil Anos 60 – O Pacto do Silêncio*

(1985). Da análise por esta levantada, surge a busca do enfrentamento de uma das principais dicotomias da interdisciplinaridade: teoria/prática.

A década de 90 representa, para o Brasil, o ápice da contradição nos estudos e pesquisas sobre interdisciplinaridade, crescendo, principalmente na Educação, o número de projetos intitulados interdisciplinares, provindos do modismo, porém sem regras explícitas, abandonando rotinas tradicionais e improvisando formas de trabalho.

Portanto, após este breve resgate histórico tanto do contexto mundial quanto brasileiro, observa-se que as discussões sobre a interdisciplinaridade ainda revelam distorções com relação aos conceitos e metodologias, o que torna necessário definirem-se os referenciais que sustentam a forma de abordagem da interdisciplinaridade, apresentada neste estudo. A referência adotada para este estudo são as classificações disponibilizadas por Vasconcelos (1997), resultantes de sua pesquisa nas produções de Jantasch (1972) e Japiassú (1976).

Estas classificações, baseadas no grau de cooperação e de coordenação crescente entre as disciplinas, permitem observar as diferenças existentes entre alguns termos usados para caracterizar a ação interdisciplinar. Segundo Vasconcelos (1997, p. 140), é possível identificar a existência de cinco conceitos: multidisciplinaridade, pluridisciplinaridade, interdisciplinaridade auxiliar, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.

*Multidisciplinaridade:* gama de disciplinas que propomos simultaneamente, mas sem fazer aparecer as relações existentes entre elas. É um sistema de um só nível e de objetivos únicos, com nenhuma cooperação.

Neste tipo de relação entre profissionais de diferentes disciplinas ocorre um trabalho isolado, no qual a troca de conhecimento e a cooperação são quase nulas.

*Pluridisciplinaridade*: justaposição de diversas disciplinas situadas geralmente no mesmo nível hierárquico e agrupadas de modo a fazer aparecer as relações existentes entre elas. É um sistema de um só nível e de objetivos múltiplos; com cooperação, mas sem coordenação.

Neste caso pode haver discussão, formação de um grupo para trocar informações, mas cada profissional toma suas decisões isoladamente, de acordo com os limites de sua profissão.

*Interdisciplinaridade Auxiliar*: utilização de contribuições de uma ou mais disciplinas para o domínio de uma disciplina específica já existente, que se posiciona como campo receptor e coordenador das demais. É um sistema de dois níveis, com coordenação e objetivos hegemônicos pela disciplina encampadora.

Percebe-se que nesta relação há o predomínio de uma disciplina específica, já existente, que coordena e direciona as demais.

*Interdisciplinaridade*: axiomática comum a um grupo de disciplinas conexas, definidas no nível hierarquicamente superior, introduzindo a noção de finalidade, tendendo (mas não necessariamente) para a criação de campo do saber "autônomo". É um sistema de dois níveis e de objetivos múltiplos; com coordenação procedendo do nível superior, tendência à horizontalização das relações de poder.

Estabelecem-se neste caso relações de reciprocidade, com estratégias de ação comuns.

*Transdisciplinaridade*: coordenação de todas as disciplinas e interdisciplinas do campo, sobre a base de uma axiomática geral compartilhada, com criação de campo com autonomia teórica, disciplinar ou operativa próprias. É um sistema de níveis e objetivos múltiplos; coordenação com vistas a uma finalidade comum dos sistemas e tendência à horizontalização das relações de poder.

Neste nível ocorre a diluição total das fronteiras entre as disciplinas e cria-se um novo campo (disciplina) mais amplo. Muitos autores a classificam, na literatura, como uma forma utópica.

No entanto, reafirmando o seu caráter de complexidade, Nogueira (1997) aborda a interdisciplinaridade, separando o seu estudo em duas dimensões que, embora *interligadas e interdependentes*, possuem determinações e procedimentos bem diferentes.

A sua primeira dimensão é a da construção do conhecimento, pela qual busca-se a superação da condição compartimentalizada das abordagens disciplinares, não invalidando-as, mas buscando a interação das mesmas através da perspectiva interdisciplinar, que permite ampliar e conhecer melhor a realidade. O seu objetivo é ir além do saber fragmentado por uma formação com saber unificado pois, de acordo com Nogueira (1997, p. 43), o que se pretende não é a eliminação total dos limites e fronteiras entre as disciplinas, ou a formação de um saber universal – que monopoliza toda e qualquer produção de conhecimento científico – mas a promoção deste, fazendo com que o homem, conhecendo a si, se transforme e transforme o mundo.

Apesar de esta dimensão apresentar grande importância no debate relacionado à construção de uma didática de ensino, que enfatize a formação de um conhecimento interdisciplinar, concentrar-se-á, de forma mais intensiva, devido aos interesses deste estudo, na segunda dimensão relacionada por Nogueira (1997): a dimensão *interventiva*. Nesta dimensão, tem-se a ação *interventiva* ou *instrumental* (a *práxis interventiva*), que tem origem na primeira dimensão mas direciona-se para resolver problemas práticos.

Para aprofundar o conhecimento sobre esta dimensão, serão discutidos, no próximo item, alguns aspectos relacionados com a interdisciplinaridade aplicada como método de trabalho.

## 1.2 A interdisciplinaridade como ação profissional interventiva

A quantidade de problemas com que se depara a humanidade neste início de século situa-se em um plano amplo e complexo, fazendo as competências isoladas dos especialistas tornarem-se insuficientes para resolver estas questões. Sendo assim, é compreensível a necessidade de uma intervenção de forma interdisciplinar, por meio da qual os especialistas ultrapassem as limitações de sua área específica, abrindo-se às contribuições das diferentes áreas do conhecimento. Para Nogueira (1997, p. 44), esta ação interdisciplinar, desenvolvida em equipes de trabalho, tem como características:

[...] entre os integrantes da equipe: reciprocidade, relações profissionais e de poder, tendentes a horizontalidade e com perspectivas de estratégias comuns para a ação[...] é caracterizada pela intensidade das trocas e a integração real entre as disciplinas ou profissões.

Portanto, na dimensão interventiva da interdisciplinaridade, todo o conhecimento deve ser valorizado e é preciso que existam relações de intersubjetividade, de interação e de co-propriedade, baseadas em uma atitude de diálogo. Com a interação e articulação entre as diversas áreas do saber envolvidas, há a necessidade do respeito à autonomia e à criatividade inerentes a cada uma destas áreas, de forma que não sejam influenciadas ou excluídas deste processo.

Jantsch e Bianchetti (1995, p. 14) corroboram estas afirmações quando resgatam as considerações de Etges (1993), referendando que a interdisciplinaridade:

[...] enquanto princípio mediador entre as diferentes disciplinas não poderá jamais ser elemento de redução a um denominador comum, mas elemento teórico-metodológico da diferença e da criatividade. A interdisciplinaridade é o princípio da máxima exploração das potencialidades de cada ciência, da

compreensão de seus limites, mas, acima de tudo, o princípio da diversidade e da criatividade.

Desta forma, o que a interdisciplinaridade prevê não é a anulação da contribuição de cada área em particular mas, segundo Sampaio et al. (1989, p. 83):

O conhecimento interdisciplinar deve ser a lógica da descoberta, uma abertura recíproca, uma comunicação entre os domínios do Saber, deveria ser uma atitude, que levaria ao perito a reconhecer os limites de seu saber para receber contribuições de outras disciplinas. Toda ciência seria complementada por outra e a separação entre as ciências seria substituída por objetivos mútuos. Cada disciplina dá sua contribuição, preservando a integridade de seus métodos e seus conceitos.

Para que esta interação ocorra de forma eficaz, um dos principais desafios para os integrantes da equipe é a necessidade do conhecimento das linguagens e conceitos específicos de cada área envolvida para posteriormente promover “[...] uma recombinação dos elementos internos” (VASCONCELOS, 1997, p. 141) que possam facilitar o processo de comunicação. Pois, conforme Fazenda (1992, p. 08), “a interdisciplinaridade não se ensina, nem se aprende, simplesmente vive-se, exerce-se e por isso exige uma nova pedagogia, a da comunicação”.

Além da necessidade de promover o entendimento mútuo da linguagem técnica – específica de cada área – a interdisciplinaridade ainda depara-se com outros entraves para sua efetivação:

[...] a proposta da interdisciplinaridade convive na prática com uma “sombra” espessa de um conjunto de estratégias de saber/poder, de competição intra e intercorporativa e de processos institucionais e socioculturais muito fortes, que impõem barreiras profundas à troca de saberes e a práticas interprofissionais colaborativas e flexíveis. (VASCONCELOS, 1997, p. 146).

Desta forma, para muitos autores, o maior desafio estaria em desenvolver uma ação interdisciplinar em profissões disciplinares, tendo em vista ainda que o saber e a

prática dos profissionais estão diretamente vinculados a instituições e a organizações corporativas. Vasconcelos (1997, p. 145), observando a abertura dos profissionais a trabalhos interdisciplinares, elenca quatro pontos, relacionados ao contexto das profissões e suas instituições, que podem interferir de forma comprometedora neste processo. São eles:

- a forma como as profissões se inseriram “na divisão social e técnica do trabalho e da constituição dos seus saberes enquanto estratégias de poder”;
- “O mandato social sobre um campo específico” que determina as competências exclusivas de uma área;
- a institucionalização de organizações corporativas (sindicatos, associações e conselhos) que impõe barreiras entre as áreas do saber, estabelecendo padrões éticos e de controle sobre a formação e o exercício profissional dos filiados;
- a cultura profissional, ou seja, o conjunto de valores (visões, leituras, técnicas, estilos) que as áreas tendem a assumir coletivamente.

Com o objetivo de transpor estas barreiras que o trabalho em equipe interdisciplinar encontra nas limitações disciplinares, vários estudos foram desenvolvidos. Nogueira (1997), após sua pesquisa no tratamento da qualidade na área da Saúde, coloca algumas sugestões que podem ser aplicadas também, salvo algumas restrições, as demais áreas. São elas:

- rever as legislações pertinentes, para reconhecer a necessidade de ação em equipe interdisciplinar;
- atentar para que não haja tensão entre a autonomia profissional e os objetivos comuns, devendo ocorrer o consenso coletivo sobre estes;
- cuidar para que, quando os objetivos da equipe forem definidos pela instituição, não se perca a relativa autonomia das áreas;
- buscar desenvolver uma vontade política;

- estabelecer uma comunicação sólida, para que se crie um espírito de equipe;
- garantir o estabelecimento de uma ação reflexiva sobre o processo de trabalho a executar e o executado, decorrendo o preservar da individualização;
- respeitar a fase inicial de adaptação na equipe, pois os indivíduos são diferentes (visões, expectativas, projetos) e a coesão geralmente é antecedida por conflitos;
- evitar irresponsabilidade, esclarecendo entre os integrantes a função de cada um, sua área de intervenção, suas possibilidades e seus limites;
- preocupar-se com a qualidade do vínculo interpessoal para fortalecer o espírito de equipe;
- atentar para o tamanho da equipe, que geralmente é definido pela forma de abordagem do seu objeto, contudo, equipes numerosas quase sempre tendem à dispersão ou redução da produtividade;
- considerar o fato de que o trabalho coletivo pode expressar resistências devido a “tensão e receios que decorrem da ameaça ao saber e à prática profissional, do desnivelamento de possíveis fragilidades técnicas e teóricas, do medo de confrontos emocionais, da insegurança quanto ao convívio interpessoal”;
- procurar, se necessário, um consultor ou assessor externo para ajudar a equipe a romper com suas dificuldades;
- pré disposição dos profissionais para encarar o novo.

A estas observações de Nogueira (1997) podem ser acrescentadas outras, que o processo de cada equipe em particular deve apontar.

Nesta dimensão interventiva ou instrumental da interdisciplinaridade, pela qual há a intervenção do conhecimento em problemas práticos, a exigência, segundo Nogueira (1997), é maior do que a simples comunicação: exige o diálogo para promover uma

interação mútua, a troca entre as diferentes áreas, que somente acontece na interação real entre os envolvidos, portanto, na dinâmica interior de uma equipe de trabalho.

O estudo destas equipes vêm ganhando espaço nas últimas três décadas, principalmente na área da Administração, visto que, independente da tarefa a que se propõem, todos os seus integrantes têm a mesma finalidade, há um sistema de participação e planejamento das ações.

As equipes podem concentrar profissionais de diferentes áreas, com qualificações diversas. No seu interior, a troca de informação é intensa e as decisões geralmente são tomadas em consenso. Muitos teóricos acreditam que as organizações tendem a adotar o trabalho em equipe, principalmente para aumentar sua competitividade e adaptar-se à tecnologia da informação.

A literatura apresenta diversas definições para *equipe*, sendo que Meirelles (1998, p. 15) fornece uma conceituação abrangente e objetiva:

Um grupo de pessoas que desenvolve um trabalho de forma integrada e com objetivo comum, com interdependência, lealdade, cooperação e coesão entre os membros do grupo, a fim de atingirem maior eficácia nas suas atividades. Esta equipe é construída e vivida pelos seus membros que trabalham de forma dinâmica suas emoções, sentimentos e expectativas até atingirem equilíbrio e participação verdadeira de todos os membros do grupo nas ações.

Apesar de a equipe ser considerada um grupo, há, teoricamente, uma distinção presente entre grupos e equipes. Muchielli (1980 apud MÔNACO, 2001) trabalha esta diferenciação, apontando algumas considerações que tornam mais visível esta percepção. Segundo este autor, a equipe é diferente de um grupo por apresentar :

- número reduzido de pessoas, para que não ocorra dispersão ou limitação da eficácia;
- vínculo interpessoal, onde destacam-se as redes de relacionamento e o sentimento de pertencimento;

- papéis definidos e organizados, com distribuição do trabalho;
- engajamento pessoal, com ação total e complementar, onde a participação se dá de forma integral;

- unidade social particular, ou seja, cada grupo é diferente de outro;
- intenções comuns e direcionadas a um objetivo aceito coletivamente;
- a renúncia da liberdade com obrigação e disciplina, sem imposições pessoais, aceitando a definição de ação comum.

Sendo a equipe, portanto, uma variação mais avançada do grupo, ela descende de uma evolução deste. Para Moscovici (1996), um grupo só se transforma em equipe quando observa a sua própria forma de ação e, a partir desta análise, procura resolver os problemas que estão interferindo no seu funcionamento. Então, este agregado de pessoas, que é o grupo, pode se constituir em uma equipe desde que passe a desenvolver determinadas características, tais como: organização, interação, cooperação e planejamento.

Por fim, é possível afirmar, de acordo com Jantsch e Bianchetti (1995), que a necessidade de uma atitude interdisciplinar não pode mais ser reduzida à vontade, decisão de um indivíduo ou grupo de indivíduos, mas se faz em uma imposição do momento atual. Da mesma forma para Nogueira (1997, p. 41), a interdisciplinaridade:

[...] vem integrando a agenda de discussões [...] praticamente desde a década de 60, com divergências e congruências em termos teóricos e operacionais, ampliando sua densidade conforme se constata a sua importância e demanda contemporânea.

Este avanço das discussões e propostas para a sua implantação possui graus de intensidade diferenciadas nos diversos campos do conhecimento, possibilitando o apontamento de algumas áreas que vêm se destacando nesta direção, como a Educação, a

Saúde e o Meio Ambiente. Este destaque “pode ser atribuído às exigências do objeto de pesquisa e de intervenção que estruturam tais áreas” (NOGUEIRA, 1997, p. 41). Além destas áreas, pode-se apontar também algumas especialidades do conhecimento, como é o caso do Serviço Social, que tem marcado presença expressiva e constante nestes e em outros campos que possibilitam uma abordagem interdisciplinar no trabalho, o que será objeto de discussão do próximo item.

### **1.3 A relação do Assistente Social com a interdisciplinaridade**

Partindo do pressuposto de que a “interdisciplinaridade como postura e como perspectiva de articulação dos conhecimentos é uma necessidade cada vez mais incontestável no mundo do trabalho” (RODRIGUES, 1999, p. 42), é impossível pensar o trabalho do Serviço Social fora da relação interdisciplinar. Neste sentido, Netto (1996, p. 87) também afirma que:

O período histórico em que estamos situados marca-se por transformações societárias que afetam diretamente o conjunto de vida social e incidem fortemente sobre as profissões, suas áreas de intervenção, seus suportes de conhecimento e de implementação, suas funcionalidades.

Rocha e Fritsch (2002), ao discutirem a necessidade do Assistente Social redirecionar a construção do seu saber e a vivência da sua prática, vão ao encontro do perfil traçado para o profissional por Iamamoto (1997, p. 106). Segundo esta autora, as demandas atuais exigem:

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

De acordo com este perfil, o Serviço Social é uma área que, buscando novas formas de executar seu trabalho, direciona seus primeiros passos para o envolvimento na ação interdisciplinar, compartilhando um espaço de troca mútua entre as especificações do conhecimento, ultrapassando, no atendimento da complexidade das suas demandas, os limites de sua especialidade. As reflexões de Rodrigues (1995, p. 157) atribuem uma explicação para esta necessidade, pois:

Entendendo-se a interdisciplinaridade como “postura profissional” e “princípio constituinte da diferença e da criação” compreender-se-á que o Serviço Social – uma vez que articula diferentes conhecimentos de modo próprio, em um movimento crítico entre prática-teoria e teoria-prática – é uma profissão interdisciplinar por excelência. Assim, para o Serviço Social, a interação com outras áreas é particularmente primordial: seria fatal manter-se isolado ou fazer-se cativo. A interdisciplinaridade enriquece-o e flexiona-o, no sentido de romper com a univocidade de discurso, de teoria, para abrir-se à interlocução diferenciada com outros. Isto implica romper com dogmatismos muitas vezes cultivados no interior da profissão.

Pesquisando as publicações do Serviço Social, Vasconcelos (1997, p. 133) identifica que a interdisciplinaridade começa a ser discutida apenas recentemente e de forma assistemática, apontando quatro linhas de debates.

A primeira linha apontada por este autor é aquela que enfatiza as bases filosóficas e epistemológicas da prática interdisciplinar para as ciências em geral e para as ciências sociais em particular, que é dirigida principalmente por Martinelli et al. (1995), Severino (1989) e também Munhoz (1996).

A segunda linha, desenvolvida principalmente nas produções de Sá (1989), estuda a interdisciplinaridade como proposta de organização do ensino e pesquisa em Serviço Social, sua importância e formas de efetivação.

As discussões no Serviço Social das bases filosóficas e políticas do pluralismo como exigência de uma abordagem democrática à práxis científica e profissional constituem mais uma linha de estudo, representada por Coutinho (1991).

Vasconcelos (1997, p. 134), ao retomar algumas das discussões deste último, destaca que o pluralismo é para este entendido como:

Sinônimo de abertura para o diferente, de respeito pela posição alheia, considerando que esta posição, ao nos advertir para os nossos erros e limites e ao fornecer sugestões é necessária ao próprio desenvolvimento de nossa posição e, de modo geral, da ciência. (COUTINHO, 1991, p. 14).

Por fim, indica o estudo das práticas interdisciplinares em campos específicos de atuação do Serviço Social, apresentadas nas produções de Sampaio et al. (1989) e Marques e Ramalho (1989). Esta linha é a adotada para este estudo, objetivando aprofundar o conhecimento da participação do Assistente Social em uma equipe interdisciplinar de trabalho.

De acordo com estas observações de Vasconcelos (1997), referentes à literatura do Serviço Social, é possível perceber o quanto é extremamente novo para os profissionais do Serviço Social, ao menos o hábito de publicar o registro de suas ações em equipes interdisciplinares.

Com relação a sua ação interdisciplinar, pode ser classificada como multifacetada, pois cada equipe possui objetivos e objetos próprios, exigindo do profissional a priorização de determinados conhecimentos, atribuições e características em detrimento de outras.

Para aprofundar o conhecimento sobre o trabalho interdisciplinar do Serviço Social, será feita uma discussão da prática da interdisciplinaridade nas áreas em que há uma concentração dos estudos e trabalhos interdisciplinares: Educação, Saúde e Meio Ambiente, nas quais o Assistente Social marca presença expressiva e significativa.

É importante salientar que, em cada uma das áreas a seguir relacionadas, observou-se que a proposta de trabalho interdisciplinar rompe com determinadas estruturas, tradicionalmente cultivadas e institucionalizadas.

### **1.3.1 A interdisciplinaridade na Educação**

A proposta de uma formação interdisciplinar é introduzida no meio educacional em contraposição à forma de educação tradicional, que tem grande predomínio nas escolas e prevê como centro de todo o processo de formação a figura do professor, funcionando como transmissor, de forma finalizada, do conhecimento e da informação. Neste sentido, os currículos escolares são organizados por disciplinas e, segundo a proposta pedagógica, esta estrutura não oportuniza uma integração, troca ou diálogo entre os saberes das diversas disciplinas. O produto final é o repasse aos alunos de um conhecimento fragmentado e isolado.

Estas afirmações podem ser confirmadas com as considerações de Morin (1995, p. 48), de que, historicamente, "[...] nossa educação ensinou a separar, compartimentar, isolar, e não a ligar os conhecimentos, e, portanto nos faz conceber nossa humanidade de forma insular, fora do cosmos que nos cerca e da matéria física com que somos constituídos".

Rompendo com este processo de educação tradicional, a interdisciplinaridade ganha adeptos durante as décadas de 60, 70 e 80. No entanto, é no início da década de 90 que aparece, com maior ênfase, como tema de diversos eventos de formação de educadores em vários lugares do mundo. No Brasil, dentre os eventos que incitaram o debate desta temática, podem ser citadas as reuniões anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação em Educação (Anped), Encontros Bienais de Professores de Didática e Prática de Ensino (Endepe) e a Conferência Brasileira de Educação (CBE).

Como princípio pedagógico, a interdisciplinaridade encontra-se em alguns documentos oficiais do Ministério de Educação e Cultura (MEC) que norteiam a educação brasileira. De acordo com a análise da legislação educacional, realizada por Fazenda (1993), pode-se observar uma introdução gradativa do termo interdisciplinaridade a partir de 1972, porém proposta como mero trabalho de equipe para a efetivação de uma certa integração entre as disciplinas. Percebe-se ainda, em alguns momentos, o uso inexato e indevido deste conceito.

A conclusão desta autora, após sua análise, é de que existem vários obstáculos para a efetivação da interdisciplinaridade no meio educacional, ressaltando, dentre eles, os de ordem material, psicocultural, social, metodológica e, principalmente, a formação deficiente do magistério e a estrutura curricular fechada.

Para Fazenda (1993), é preciso considerar a interdisciplinaridade não como garantia de um ensino adequado, de um saber unificado, mas como possibilidade de refletir de forma aprofundada e crítica sobre o funcionamento do ensino. Desta forma, segundo a autora, a interdisciplinaridade pode ser considerada, na Educação, como:

- meio de conseguir uma melhor formação geral, com certa identificação entre o vivido e o estudado, partindo da referência de que o vivido seja resultado da inter-relação de múltiplas e variadas experiências;

- meio de atingir uma melhor formação profissional, pois possibilita a integração a novos campos de conhecimentos;
- incentivo à formação de pesquisadores e de pesquisas pois, recuperando a unidade dos objetos fragmentados pelo método, é possível concebê-los de forma global, com diálogo entre as disciplinas e visualização dos seus limites conceituais;
- condição para uma educação permanente, com a troca contínua de experiência;
- forma de compreender e modificar o mundo, pois ao homem é dada a possibilidade de conhecimento efetivo de vários aspectos da realidade;
- superação da dicotomia ensino/pesquisa.

Da mesma forma, esta necessidade de uma abordagem interdisciplinar na Educação é também destacada por Sá (1989), tanto como objeto de conhecimento e pesquisa quanto de espaço de intervenção sociocultural.

Como a proposta da interdisciplinaridade no meio educacional não prevê a eliminação dos limites entre as disciplinas, mas o desfazer de uma visão de separações absolutas entre estas, esta integração proporcionaria ao educando a possibilidade de estabelecer as relações e a compreensão global da realidade estudada, permitindo, assim, a formação de uma postura crítica.

Nesta perspectiva, Machado (1999, p. 190) defende que, na escola ou na pesquisa, tem-se como mola propulsora para o surgimento de um trabalho verdadeiramente interdisciplinar:

[...] A idéia de que conhecerá cada vez mais o significado, de que o significado de A constrói-se através das múltiplas relações que podem ser estabelecidas entre A e B,C, D, E, X, T, G, K, W, etc, estejam ou não as fontes de relações no âmbito da disciplina que se estuda.

Além de um currículo não linear, de caráter participativo, com possibilidade de diálogo entre as diversas disciplinas, é necessária – como aponta Pereira (2001, p. 64) – uma equipe interdisciplinar constituída por um grupo de educadores que "[...] irá refletir acerca dos limites e das contribuições de sua disciplina e, a partir daí, possa elaborar um programa de trabalho e promover as trocas das informações obtidas na atividade educativa em desenvolvimento, de maneira avaliativa".

A base para este trabalho interdisciplinar estaria centrada em projetos, ou seja, como procedimento de integração de conteúdos, da promoção da discussão e troca entre as disciplinas estaria a construção de grupos para a aplicação destes projetos.

Esta proposta, com vistas à aplicação da interdisciplinaridade na Educação, ganhou amplo espaço de discussão no meio acadêmico, no entanto ainda são bastante tímidas as iniciativas de implantação deste novo fazer pedagógico. Como proposta anunciada aos educadores, ela ainda gera insegurança, pois a tentativa desta "nova educação" exige uma conduta que foge da certeza da cópia. Além disso, não há um método pré-concebido ou uma linguagem unificadora das ciências que os educadores possam aplicar, tornando-se um desafio frente às linhas de uma educação tradicional, com pouca ou nenhuma troca entre as disciplinas.

A ausência de um modelo interdisciplinar que possa ser aplicado na Educação é apontada também por Fazenda (1995, p. 82). Esta autora defende a existência de uma atitude interdisciplinar, que consiste em uma:

Atitude diante das alternativas para conhecer mais e melhor; atitude de espera ante os atos consumados, atitude de reciprocidade, que impele à troca, que impele ao diálogo – ao diálogo com pares idênticos, com pares anônimos ou consigo mesmo – atitude de humildade diante da limitação do próprio saber, atitude de perplexidade ante a possibilidade de desvendar novos saberes, atitude de desafio – desafio perante o novo, desafio em redirecionar o velho – atitude de envolvimento e comprometimento com os projetos e com as pessoas neles envolvidas, atitude, pois, de compromisso em construir sempre e da melhor

forma possível, atitude de responsabilidade, mas, sobretudo, de alegria, de revelação, de encontro, enfim, de vida.

Há, contudo, quem defenda que esta proposta situa-se em um nível de utopia, como é o caso de Pereira (2001, p. 79):

A interdisciplinaridade é utópica, mas possível de ser realizada com competência e compromisso de todos os integrantes interessados em superar o conhecimento fragmentado, enciclopédico, visto que, na essência do trabalho interdisciplinar, está explícita a relação consistente entre o indivíduo e o mundo, ao equilibrar o interagir e o interiorizar no encontro do mundo exterior com a reelaboração individual e coletiva, facilitando a intervenção na sociedade, na perspectiva de sua transformação.

Portanto, este projeto educacional interdisciplinar ainda é tido como um processo em construção, lento e gradual, que encontra grandes espaços de discussões e, como foi observado, com barreiras a sua implantação.

O Serviço Social, entendendo a interdisciplinaridade como processo constitutivo do conhecimento, é, recordando as palavras já citadas de Rodrigues (1995, p. 157), “uma profissão interdisciplinar por excelência”, a medida que a sua formação é articuladora de conhecimentos oriundos de diferentes áreas; seu processo particular de reorganização dos conhecimentos na relação teoria/prática permite a formação de uma postura crítica.

Pode-se acrescentar ainda que a inserção do Serviço Social no processo educacional possibilita discutir a perspectiva do sujeito da Educação, permitindo a discussão de alguns determinantes sociais que influenciam no processo de aprendizado. Esta possibilidade foi recentemente reconhecida, por meio da regulamentação da presença do *Assistente Social nas escolas*.

### 1.3.2 A prática interdisciplinar na Saúde

Na área da Saúde, a discussão da interdisciplinaridade vem responder a necessidade de ampliação da visão para os demais aspectos, além do biológico, que interferem no processo de saúde/doença. Esta nova visão é amparada pela Constituição Federal de 1988, pela Lei 8080 e pela Resolução 218 do Ministério da Saúde, contudo, de acordo com os registros da saúde brasileira, apesar de o trabalho em equipe datar de 1924, é na década de 80 que ocorre uma ampliação destas equipes, com a inserção de um número maior e diferenciado de profissionais.

A interdisciplinaridade possibilita romper com uma visão tradicionalmente arraigada na Saúde, cujo atendimento ao paciente é convencionado em uma atenção oferecida de forma fragmentada, centrada apenas na doença. Somente a mudança desta concepção permitirá ampliar a perspectiva para a aceitação de que um paciente é muito mais que um simples registro, uma patologia, tornando possível aceitar também uma mudança no processo de atendimento.

Atualmente, de acordo com alguns autores, já se pode observar em algumas instituições de saúde a tentativa de implantação de um processo de atendimento associado à ação interdisciplinar ou, pelo menos, com práticas multiprofissionais. Estas se diferenciam da primeira pelo fato de os diferentes profissionais oferecerem um atendimento isolado, com ausência da troca de informações, como é comum no atendimento ambulatorial, em que os registros servem apenas para referências básicas da ação profissional.

Apesar de esta prática ter se disseminado nas diversas especificidades de atendimento, autores como Vasconcelos (1997) acreditam haver dentro da área da Saúde

alguns campos cujos avanços são mais consideráveis do que nos outros. Para este autor (1997, p. 151), “não há a menor sombra de dúvida que o setor de saúde mental, dentro do conjunto do setor de saúde, é reconhecido hoje no país como o que mais avançou na direção da interdisciplinaridade”.

Há, contudo, tentativas muito observadas pelos pesquisadores em outras especialidades. Como exemplo ilustrativo, pode ser citado o atendimento oncológico e apresentar referências ao trabalho desenvolvido no Centro de Pesquisas Oncológicas (CEPON), na cidade de Florianópolis/SC. Nesta experiência, o paciente é atendido por uma equipe de profissionais, inclusive, quando necessário, com tratamento domiciliar, de forma que o atendimento permita a interação entre profissionais da Medicina, Assistência Social, Enfermagem, Nutrição, Psicologia e Fisioterapia.

Estes espaços de discussão e tentativa de implantação da ação interdisciplinar nas diversas instituições de saúde apresentam algumas atitudes comuns. Como exemplo, pode-se apontar a adoção de um método de trabalho centrado em reuniões, na maioria das vezes semanais, com a presença de diferentes profissionais objetivando conhecer, analisar e encontrar encaminhamentos adequados para a situação dos pacientes. Os profissionais integrantes destas equipes variam dependendo da área de concentração (Saúde da Mulher, Pediatria, Oncologia, Saúde Mental etc.), incluindo, por determinações de afinidades, quase sempre a presença das especificações: Médico, Enfermeiras, Nutricionistas, Fisioterapeutas, Psicólogos e Assistentes Sociais.

Apesar de a Saúde ter alcançado um grande avanço nas discussões e na tentativa de implementar ações interdisciplinares nos últimos anos, os autores que estudam estas experiências apontam que ainda resta um longo caminho para a superação das práticas tradicionais, que enfatizam o tratamento fragmentado, apenas voltado para a enfermidade.

Discorrendo sobre as limitações encontradas, sobretudo no campo da saúde mental, Vasconcelos (1997) indica algumas recomendações para que os projetos e serviços possam encontrar maior êxito na sua implementação. Dentre estes apontamentos, relaciona a necessidade urgente do país em discutir a legislação do sistema de saúde pois, mesmo com os avanços já obtidos na mudança do foco de ação, é preciso encontrar formas de redistribuir as responsabilidades legais entre os diversos profissionais, de forma a flexibilizar as competências tidas como exclusivas de uma área profissional. Segundo este autor:

É preciso criar bases jurídicas "preventivas" que sustentem o processo de democratização das equipes interdisciplinares e que ao mesmo tempo assegurem e ampliem os interesses e as garantias já conquistadas pelos usuários nas legislações em vigor. (VASCONCELOS, 1997, p. 152).

É preciso também atentar para uma seleção de profissionais comprometidos com esta inovação, principalmente quando se refere a profissionais com "poder mais proeminente dentro da equipe" (VASCONCELOS, 1997, p. 152). Na Saúde, pela cultura do tratamento, o Médico é tido como "senhor" do conhecimento necessário à resolução dos problemas e, portanto, quando esta variável não é trabalhada, acaba inibindo a contribuição dos demais profissionais no processo interdisciplinar.

O autor ainda cita a necessidade de formas de defesa da autonomia relativa para o serviço, para que as cobranças da instituição não exijam formas de trabalho convencionais; ressalta também a importância de existirem formas de escuta, dando oportunidade aos usuários e seus familiares de participarem ativamente, haja vista serem estes os determinantes da necessidade e complexidade da demanda.

Para Meirelles (1998, p. 01), a importância de um atendimento ao usuário do sistema de saúde com uma ação interdisciplinar é decorrente das falhas apresentadas por esta organização dos serviços de forma disciplinar, pois:

[...] A organização dos serviços de saúde em linhas disciplinares e a proliferação de especialidades têm resultado na fragmentação do cuidado com equívoco no diagnóstico e terapêutico, distribuição de pessoas, recursos e informações insuficientes. A superação de tais falhas requer uma abordagem interdisciplinar e cuidados integrais.

Contudo, como pode-se observar, o campo da Saúde é considerado, pelos autores, muito propício para o desenvolvimento de ações interdisciplinares, pois possibilita a superação do atendimento parcializado, tradicionalmente oferecido ao usuário do sistema de saúde. No entanto, convém ressaltar que as experiências bem sucedidas ainda são isoladas ou então, ações multi ou pluridisciplinares que ainda encaminham-se para um atendimento verdadeiramente interdisciplinar.

A Saúde é também a área em que identifica-se a maior produção bibliográfica do Serviço Social, com a publicação de vários textos e artigos relatando as vivências do trabalho interdisciplinar. A experiência de Freitas e Matsubara (1992), no Hospital Universitário Júlio Muller do Mato Grosso, pode ser apontada como um exemplo desta prática.

O Serviço Social, por suas bases teórico-metodológicas e auxiliado por seu instrumental técnico-operativo é, nesta experiência, captador e detentor de grande número de informações. A posse destes dados fez com que ocupasse o papel de sistematizador e organizador das análises e decisões do grupo. Nessa equipe interdisciplinar, o Serviço Social conviveu com constantes discussões a respeito das suas especificidades (objeto, objetivos e natureza da sua profissão) que oportunizaram a socialização de suas

particularidades, a delimitação de um espaço e a interação com os demais integrantes da equipe.

### **1.3.3 A relação da interdisciplinaridade com a Educação Ambiental e os Movimentos Ecológicos**

Com relação ao meio ambiente, a interdisciplinaridade surge como forma de romper com a visão especializada e focalizada, que desencadeia ações sem considerar, de forma ampla, os impactos ocasionados ao ambiente em que se vive.

Em virtude do progresso a todo custo, ciência, tecnologia e interesses capitalistas sujeitaram a humanidade a uma qualidade ambiental questionável, com o risco do esgotamento dos recursos naturais. Esta situação desencadeou, na sociedade mundial, principalmente nas últimas décadas, uma atenção crescente para o meio ambiente.

Estão em foco as discussões de um desenvolvimento sustentável, segundo o qual natureza, homem e sociedade devem conviver em harmonia para garantir a salubridade ambiental das gerações atuais e futuras (IUCN, 1991 apud SACHS, 1993). Como reflexos destas preocupações, sucederam-se eventos de grande repercussão mundial como a Eco92 e recentemente a Rio Mais Dez.

Com relação à Educação Ambiental, pode-se sinalizar a década de 70 como marco inicial das discussões para a implantação das bases interdisciplinares. Em 1977, com a Conferência de Tbilisi, é que a Educação Ambiental inicia as discussões que situam os parâmetros metodológicos para uma atenção interdisciplinar aos programas em escala mundial, embora em 1972, com a Conferência Mundial do Meio Ambiente da ONU, em

Estocolmo, já houvesse sido concebida como um processo interdisciplinar, contínuo e permanente, escolar e extra-escolar, que deveria levar em conta a problemática ambiental (fatores ecológicos, políticos, tecnológicos, sociais, legislativos, culturais e estéticos).

De acordo com a interpretação realizada por Russo (2001), da Lei Federal n.º 9795 de 27/04/1999, que instituiu no Brasil a Política Nacional de Educação Ambiental em suas mais variadas formas, percebe-se, nos Parâmetros Curriculares Nacionais, a ausência de métodos pré-estabelecidos de abordagem interdisciplinar para as questões relacionadas ao meio-ambiente. O que se defende é que a responsabilidade desta abordagem deve ser atribuída ao professor para que, de forma criativa, trabalhe temas ambientais relacionando os aspectos da problemática ambiental com a realidade próxima do educando.

Em relação ao Movimento Ecológico, Marques e Ramalho (1989) destacam que, neste contexto, a questão da interdisciplinaridade não se perde na delimitação do espaço institucional, mas centra-se em uma questão maior, que é a contribuição com experiências e a utilização dos conhecimentos técnicos e científicos para a resolução dos problemas coletivos.

Defendem que, por se tratar de um movimento de defesa da vida, não é exclusividade de um técnico ou uma equipe, mas necessita da inserção de uma abordagem interdisciplinar, que se faz em contraposição às atitudes empreendidas ao longo da sua história. O que se presenciou historicamente, diante da complexidade dos problemas ambientais, foi a multiplicação dos campos de especializações ocasionando técnicas também específicas de tratamento da questão, sem considerar a existência de um todo.

Para ilustrar esta necessidade enfatizada nas afirmações anteriores, várias situações podem ser correlacionadas como, por exemplo, o desvio ou não do leito de um rio. Neste caso, são indispensáveis estudos não só do profissional da Engenharia, mas também daqueles que identificarão os impactos ecológicos e sócio-econômicos que esta

mudança ocasionará. Portanto, de acordo com os pesquisadores, a tomada de decisão implicará necessariamente em um trabalho com natureza interdisciplinar.

Sendo assim, a interdisciplinaridade, tomada como o processo de inter-relação estabelecido entre as diversas disciplinas, é defendida pelos autores como essencial ao pensamento ecológico, a medida que possibilita o estudo das diversas dinâmicas estabelecidas no nosso ecossistema. Para Rocha (2002, p. 45):

O big-bang disciplinar fez do homem um explorador da natureza sem, ou com poucos critérios de preservação/conservação. A estratégia produtivista sempre foi a de usufruir dos recursos ambientais que se acreditava estarem à disposição "só" para a geração atual. Não havia nenhuma preocupação com as gerações que viriam.

Se as ações e explicações disciplinares passaram a ser insuficientes para abordar este complexo sistema ambiental, as equipes interdisciplinares permitem conhecê-lo e entendê-lo por inteiro.

Procurando compreender a dinâmica no interior destas equipes que trabalham com a questão ecológica, Marques e Ramalho (1989) realizam estudos do Grupo Cheiro Verde, um representante do movimento ecológico de São Paulo. As suas conclusões apontam que a ação dos profissionais integrante da equipe obedece geralmente a uma ótica participativa, com uma postura político-ideológica estritamente ligada ao processo de conscientização, organização e pressão exercida por este movimento.

Enfatizam também que a contribuição dos diversos saberes é extremamente importante para a superação de determinadas situações, que envolvem a necessidade de aplicação de conhecimentos oriundos das mais variadas áreas. Entre os profissionais que encontram espaço na discussão ambiental, destacam-se: Médicos, Pedagogos, Ecólogos, Arquitetos, Urbanistas, Geógrafos, Advogados, Economistas, Antropólogos, Assistentes Sociais, Engenheiros Ambientais, entre outras áreas afins.

Como se pode perceber, é possível identificar neste caso também, a presença de Assistentes Sociais nas equipes interdisciplinares dos Movimentos Ecológicos, efetuando uma ação voltada para o reconhecimento das implicações sociais das ações ambientais. Os defensores desta ação acreditam fortemente que o trabalho coletivo de perspectiva interdisciplinar, nos movimentos ecológicos, possibilitará ampliar os limites da fragmentação, para uma busca de soluções em conjunto, que apontará, com a troca de conhecimento, as melhores saídas para o todo.

Tendo em vista que há ainda um longo caminho para a interdisciplinaridade percorrer no tratamento das questões ambientais, são citadas as contribuições de Floriani (2000, p. 23):

Construir o conhecimento de maneira interdisciplinar, nas interfaces do sistema natural e social não se dá em um passe de mágica, nem por boas intenções teóricas. Neste sentido, a produção do conhecimento interdisciplinar é um processo em construção, onde as barreiras bem plantadas de uma cultura científica departamental e disciplinar representam apenas o seu lado aparente. O caminho para as mudanças será certamente longo para todos aqueles que se lançam em semelhante aventura.

Como a interdisciplinaridade não é um processo estático, considera-se que a esta discussão podem ser acrescentadas muitas outras experiências, inclusive em áreas em que o debate teórico ainda é muito pequeno em relação ao relatos profissionais. Nesta perspectiva é que se insere o objeto do presente estudo, ou seja, o processo de trabalho de uma equipe interdisciplinar e a ação interdisciplinar do Assistente Social que, para se efetivar, teve como contexto uma organização pública prestadora de serviços.

## 2 O TRABALHO INTERDISCIPLINAR: A EXPERIÊNCIA DO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE SANTA CATARINA - DER/SC

### 2.1 A prática interdisciplinar nas organizações

Para entender a prática interdisciplinar desta proposta de estudo, é preciso situar este processo no contexto das organizações. Ao se traçar o desenho do processo interdisciplinar nas organizações, considera-se o entendimento de *organização* citada por Pires (1999, p. 55), que a compreende de maneira ampla, ou seja:

[...] uma instância econômica onde as pessoas se engajam no trabalho coordenado para a produção de bens e serviços. Um espaço que privilegia a atividade econômica, de concentração de capital. Nesta perspectiva se insere na divisão social do trabalho, condição que a torna vulnerável às profundas mudanças em andamento no mundo do trabalho.

Em relação às diferenças existentes entre organizações públicas e organizações privadas, Menegasso (2002, p. 109) aponta que:

O que distingue fundamentalmente as organizações públicas das organizações privadas é o resultado que produzem e sua constituição [...] as públicas produzem um resultado diretamente relacionado com o bem público, já as

privadas, com as demanda de consumo em geral [...] a competência e atuação da organização pública são restritas aos ditames da legislação enquanto que a privada tem liberdade de definir seus objetivos, suas estratégias e ação, desde que a lei não seja ferida.

É necessário lembrar que essa distinção é desprovida de um caráter crítico, que permite observar os efeitos das imposições do mercado para as empresas privadas, onde a competitividade por espaço tornou-se determinante no regimento das ações.

A interdisciplinaridade pode ser entendida neste contexto, de acordo com alguns autores, como resposta às demandas emergentes do processo de fragmentação do trabalho e do conhecimento (Taylorismo – Fordismo). Para Jantsch e Bianchetti (1995), hoje o grande capital vem exigindo de forma sistemática que o trabalhador supere sua condição de superespecializado, sua parcialidade, pois este espaço está sendo ocupado por aquele trabalhador que é capaz de projetar, executar e avaliar. Continuando seus raciocínios, identificam a existência de certos objetos/problemas e/ou projetos que só podem ser efetivamente atendidos e esgotados com a busca interdisciplinar, enquanto outros podem ser perfeitamente tratados dentro dos limites do conhecimento da especificidade.

Desta forma, para estes autores, o andamento da humanidade, que até bem pouco tempo era direcionado para a fragmentação e especialização, hoje, de acordo com os indicadores, assume um novo rumo, voltando-se para a globalização e mundialização do mercado e, é dentro desta perspectiva, que são inseridas as discussões e propostas da interdisciplinaridade.

Para Guimarães (1995), já na década de 50 se constatou uma tendência de integração das diversas áreas do conhecimento nos estudos sobre a Organização do Trabalho, trazendo como exemplo ilustrativo a equipe de pesquisa do Instituto Tavistock

de Londres. No entanto, no Brasil, esta tendência só aparece na década de 80, com o trabalho dos pesquisadores da Organização do Trabalho.

Dentre as áreas que iniciaram este processo de pesquisa e intervenção, pode-se identificar: a Engenharia de Produção, a Sociologia do Trabalho, a Psicologia do Trabalho, a Administração, a Economia e até mesmo a Psicanálise (as psicopatologias do trabalho).

Contudo, é importante esclarecer, segundo esta autora, que a tendência à prática interdisciplinar ganha força, porém tanto a nível nacional quanto internacional são insignificativas as propostas concretas para a unificação de metodologias.

Para Dellagnelo (2000), a literatura aponta que este processo de ruptura com o modelo burocrático de organização, de sistema de trabalho tradicional, vem se dando com evidências de efetivação ainda muito fracas. No entanto, na década de 90, já é possível a observação do direcionamento dos esforços das organizações para se instituir novas estratégias organizacionais que permitissem a implantação de modelos inovadores na gestão da mão-de-obra, de forma a se adaptarem à flexibilização do trabalho. Segundo Mônaco (2001, p. 35), “*neste momento, as organizações passam a buscar um trabalhador supostamente mais participativo, responsável e criativo*”.

É neste cenário que o trabalho em equipe torna-se imprescindível para melhorar a produtividade, o processo de troca de informação, buscando, segundo este autor, a participação constante dos trabalhadores tanto no planejamento quanto na coordenação do processo de produção, reduzindo e até evitando as possíveis falhas.

Este reordenamento das organizações com modificação nas funções dos profissionais também é enfatizado por Pires (1999), que discorre sobre a exigência, a estes profissionais, de uma visão de trabalho em equipe, que contemple um envolvimento dos mesmos em todos os setores da organização.

Com um olhar atento para as organizações do contexto atual, pode-se situar, a partir dos relatos de profissionais da Administração, a introdução de ações interdisciplinares prioritariamente em duas áreas: no processo de produção e no planejamento estratégico. Como uma terceira possibilidade, com proporções reduzidas, pode-se citar ainda as ações desenvolvidas por profissionais em programas de gestão da qualidade de vida no trabalho.

### **2.1.1 O trabalho interdisciplinar no processo de produção**

A interdisciplinaridade pode ser visualizada no processo de desenvolvimento de produtos, a partir de uma prática recente, incorporada principalmente pelo setor automobilístico (auto peças), denominada Engenharia Simultânea ou Engenharia Paralela.

A implantação desta “abordagem inovadora na gestão tecnológica” (KRUGLIANSKAS, 1993, p. 104), para gerar maior competitividade no mercado, tem como categorias essenciais ao seu funcionamento o trabalho em equipe e a comunicação.

Surgem então as “células da engenharia”, ou seja, equipes multi/interdisciplinares direcionadas ao desenvolvimento de produtos inovadores para seus clientes. Essas áreas, em interação, variam de acordo com o tipo de produto desenvolvido pela empresa, porém tipicamente merecem destaque: P&D, Engenharia de Produção, de Projetos, de Processo, Marketing, Finanças e Controle de Qualidade.

Segundo Kruglianskas (1993), os resultados da Engenharia Simultânea têm se mostrado altamente satisfatórios, apesar das resistências iniciais impostas pelo processo de introdução da Engenharia Simultânea, em substituição à Engenharia Sequencial. É comum

que algumas áreas sintam-se ameaçadas com a perda de sua autonomia - principalmente a Engenharia - porém, os resultados demonstrados por pesquisas realizadas por este mesmo autor (1993-1996), demonstraram que, com o tempo, a Engenharia Simultânea agilizou as decisões que agora são tomadas a partir de um consenso.

### **2.1.2 A interdisciplinaridade no planejamento estratégico**

Como segundo ensaio de ações interdisciplinares, pode-se observar o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, com gênese também nas modificações introduzidas na década de 70. De acordo com as considerações de Oliveira (1988, p. 32), pode-se assim defini-lo: "processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com sua ambiente".

Sendo assim, é um instrumento utilizado pela Administração Estratégica que, segundo Fritsch (1996, p. 131), através de um enfoque sistêmico impõe "[...] uma racionalidade central às decisões, estimula a convergência de esforços e focaliza a atenção dos decisores nos fatores-chave para o sucesso da organização".

A construção do planejamento estratégico exige o envolvimento, a participação de todos os setores da empresa, para que as chances de fracasso sejam evitadas. A formação de uma equipe de representantes irá discutir, analisar e propor um planejamento para a empresa evitar riscos e aproveitar oportunidades.

Esta equipe, ao procurar definir um planejamento otimizado das ações, necessitará do envolvimento de profissionais de diferentes especializações, que serão os atores ativos dos diversos setores da empresa, através de um processo de interação e troca – portanto em virtude da necessidade – desenvolvendo uma prática interdisciplinar.

No Planejamento Estratégico Participativo é que se observa maior interdisciplinaridade, por incluir diferentes saberes: dos operários, das gerências, da diretoria e trabalhar com os demais “stakeholders” como os acionistas, os fornecedores, os clientes, os grupos sociais de pressão, etc.

### **2.1.3 A gestão da qualidade de vida no trabalho e a relação com a interdisciplinaridade**

Por fim, encontram-se as iniciativas de equipes interdisciplinares que implementam programas de Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho. É importante ressaltar que este último exemplo também será o foco deste estudo, uma vez que acompanhou-se a experiência de uma equipe com tais objetivos.

Para Fernandes (1996, apud ROCHA e FRITSCH, 2002, p. 59), as ações que atendem a Qualidade de Vida no Trabalho tratam da:

Gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Constitui-se de todas as ações interdisciplinares desenvolvidas pela organização, desencadeada principalmente por profissionais de recursos humanos, de caráter preventivo, promocional e educativo, que visam a qualidade do ambiente de trabalho, o crescimento individual e coletivo das pessoas e os resultados da organização.

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho depende da estrutura e relações de poder, do ambiente organizacional, das relações interpessoais e também do clima organizacional, pois o ambiente de trabalho é o espaço onde o indivíduo passa grande parcela do seu tempo diário. Este ambiente organizacional apresenta determinadas características produtoras de uma série de percepções nos empregados, que relacionam o nível de satisfação dos mesmos com as características do ambiente de trabalho, remetendo ao estudo do conceito de clima organizacional. De acordo com Hall et al. (apud SBRAGIA, 1983, p. 30):

O clima de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de clima são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Os estudos do clima organizacional têm sua gênese nas escolas de administração dos EUA e hoje ainda é um conceito recente, pois vem sendo pesquisado somente a partir da década de 60. De acordo com os pesquisadores desta área, as organizações foram demonstrando, gradativamente, um crescimento da preocupação com a “gestão de pessoas”, com a promoção da “humanização” no trabalho, haja vista que, para satisfazer de forma competente as necessidades e vontades de seus clientes, precisam de um funcionário que desempenhe com qualidade o seu trabalho.

À medida que este diferencial competitivo vem ocupando espaço no mercado, conhecer o clima organizacional e a cultura organizacional tornou-se um aspecto estratégico para considerar proposições e ações de mudanças que gerem o comprometimento dos funcionários com a satisfação no desempenho do seu trabalho.

De acordo com Gonçalves (2000), o clima, que apresenta como propriedade básica a mutação, ou seja, que pode ser modificado tanto por ações gerenciais, quanto por políticas e sistemas, está relacionado com normas e valores grupais mais duradouros e difere-se da cultura organizacional por ser mais patente e aparente.

Apesar de alguns autores como Argyris (1958) e Souza (1978) situarem o clima como sinônimo de cultura organizacional, para Schein (1984 apud FREITAS, 1991, p. 07) “a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptações externas e integração interna [...]”. Assim, pode-se percebê-la muito mais latente e submersa do que o clima organizacional.

Gonçalves (2000) apresenta alguns tópicos extraídos, em parte, dos estudos de Sbragia (1983), que devem ser observados por contribuírem de forma significativa na geração de um clima favorável na organização. São eles: a qualidade de liderança, a quantidade de confiança, o tipo de comunicação, o sentimento de trabalho útil, a responsabilidade, as recompensas agradáveis, as oportunidades, o controle, a estrutura e burocracias razoáveis, o envolvimento do empregado e a participação.

Sneider (1973) e Sneider, Hall (1982) também fazem apontamentos, apresentando estudos em que estabelecem entre o clima organizacional e o desempenho uma íntima relação que, embora tenha grande influência na organização, geralmente não é percebida ou compreendida facilmente. Desta forma, para poder aumentar o desempenho funcional, bem como a eficiência e eficácia, é necessário que se conheça e se observem as variáveis do clima organizacional, de forma que as mudanças sejam efetuadas levando em consideração as expectativas e necessidades dos empregados.

O crescimento da atenção destinada ao clima organizacional tem direcionado vários estudos para esta área. Com o objetivo de fazer uma avaliação do clima

organizacional. Sbragia (1983) discute algumas dimensões, posteriormente retomadas por Gonçalves (2000, p. 21), que norteiam suas pesquisas e análises. Estas dimensões são um conjunto de vinte tópicos:

1. Estado de Tensão: as ações das pessoas são denominadas pela racionalidade antes do que por emoções e amizades;
2. Ênfase na participação: as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões tomadas;
3. Conformidade exigida: as pessoas têm flexibilidade/liberdade de ação dentro do ambiente de trabalho;
4. Proximidade da supervisão: as pessoas têm liberdade para fixar seu métodos de trabalho;
5. Consideração humana: as pessoas são tratadas como seres humanos que pensam;
6. Adequação da estrutura: a estrutura organizacional facilita o processo de comunicação;
7. Autonomia presente: as pessoas têm autonomia para tomar decisões relativas ao trabalho que desenvolvem;
8. Recompensa: as pessoas são recompensadas pelos trabalhos que desenvolvem de modo positivo;
9. Prestígio: as pessoas são prestigiadas pela comunidade externa por pertencerem a Organização;
10. Cooperação: as boas relações de trabalho prevalecem no ambiente de trabalho;
11. Padrões enfatizados: as pessoas dão ênfase aos objetivos e metas da Organização;
12. Atitude frente a conflitos: as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões acerca dos problemas que ocorrem no ambiente de trabalho;
13. Sentimento de identidade: as pessoas manifestam um sentimento de pertencer a Organização;
14. Tolerância a erros: os erros cometidos pelas pessoas são tratados de modo a proporcionar o desenvolvimento do potencial criativo;
15. Clareza percebida: as pessoas conhecem os objetivos da sua organização;
16. Justiça predominante: as decisões tomadas seguem a lógica política antes do que a racional/instrumental;
17. Condições de progresso: as aspirações e expectativas de progresso são atendidas pela organização;
18. Apoio logístico: as condições e os instrumentos de trabalho necessários para o desempenho do trabalho são adequados;
19. O reconhecimento proporcionado: os esforços individuais diferenciados são reconhecidos pelos superiores;
20. Forma de controle: os mecanismos de controle utilizados visam a retroalimentação do processo para a solução do problema, antes do que para o policiamento.

Esta identificação do clima organizacional está associada, segundo Yacoub (1998), às inovações da gestão da mão-de-obra, que preconizam a necessidade de oportunizar ao trabalhador formas de participação dentro da empresa.

Embora até a década de 80 tenha encontrado grandes resistências, esta tendência ganhou espaço no Brasil no início da década de 90, haja vista a abertura política implantada no país gerar a necessidade de adaptação das empresas aos modelos gerenciais internacionais.

Ainda segundo Yacoub (1998, p. 54), pode-se afirmar que:

[...] a modernidade, traduzida pela busca de qualidade, produtividade e competitividade, implica necessariamente o consentimento e o envolvimento dos trabalhadores. “Se a mão-de-obra se mostrar resistente, o sistema simplesmente não funcionará. Por este motivo, a gerência precisa proporcionar condições que garantam consentimento ativo dos operários e sua participação”.

A introdução deste processo de participação dos trabalhadores na produção e tomada de decisões da empresa, pode estabelecer-se através de diferentes estratégias que atendam às suas particularidades. Desta forma, apesar de serem identificados grande número de estratégias, não se pode generalizar as formas de sua implementação.

Contudo, o que se defende é que a formação de uma equipe, constituída por profissionais de diferentes áreas, possibilita o desenvolvimento de um trabalho com finalizações mais particularizadas na abordagem dos diversos ângulos, que necessitam ser identificados e trabalhados para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

É importante destacar, depois deste breve resgate, que as ações interdisciplinares ainda estão em fase de estudos nestas três áreas do contexto organizacional e, portanto, não podem ser ignoradas ações isoladas ou decorrentes do processo empreendedor que se estabelece no mercado pois, como afirmam alguns autores, a interdisciplinaridade agora está na moda.

Estas áreas aqui apontadas, que apresentam uma perspectiva de ação interdisciplinar, nem sempre aparecem com tal intencionalidade, ou então, apresentam algumas variações relativas ao contexto da instituição a que se vinculam. Portanto, a sua

presença é diferentemente priorizada e desenvolvida nas empresas privadas, nas organizações governamentais e nas não-governamentais.

Para ilustrar este processo interdisciplinar dentro de uma organização, irá ser relatada, a seguir, a vivência de acompanhamento do projeto implantado no DER/SC, uma autarquia governamental que formou uma equipe interdisciplinar para trabalhar a melhoria do clima organizacional em uma das suas diretorias, objetivando o melhorar os serviços e a qualidade de vida no trabalho.

## **2.2 O DER/SC: trajetória histórica e estrutura organizacional**

O DER/SC começa a sua história no ano de 1898, mais precisamente no dia 23 de setembro, data que entra em vigor a Lei n.º 328 que cria duas secretarias: a Secretaria do Interior e da Justiça e a de Obras Públicas e das Finanças. Esta última foi incumbida, entre outras competências, dos serviços relativos à viação, estradas de ferro e navegação.

Com o crescimento da produção, principalmente agrícola, foi necessária uma maior organização dos serviços rodoviários. Desta forma, em 19 de agosto de 1919 foi assinado o Decreto Lei n.º 31, que permitiu a orientação técnica aos serviços rodoviários, com estudos para a construção de estradas estaduais, diferenciando-as das municipais.

Em 1926, sete anos após a criação deste decreto, o Estado estava em crescente desenvolvimento econômico. Em 08 de outubro deste ano, foi criada a Lei n.º 1539 que dividiu o território do Estado em quatro zonas, considerado o primeiro passo para a emancipação e organização dos serviços relativos à construção e conservação de estradas de rodagem.

Apesar dos bons resultados alcançados com esta divisão e o gerenciamento da Inspetoria de Estradas de Rodagem, quatro anos após a sua formação, em 1930, esta divisão foi extinta juntamente com as residências existentes, caracterizando um retrocesso na evolução rodoviária do Estado. Transcorridos três anos desta medida e com a contabilização de resultados negativos, em 30 de dezembro de 1933 foi assinado o Decreto n.º42, que transformava a Inspetoria de Estradas de Rodagem em Diretoria de Estradas de Rodagem e restabelecia as Residências. Estas tinham como finalidade a superintendência dos serviços rodoviários, a orientação e determinação das suas atividades e a elaboração do plano rodoviário estadual. As cinco primeiras residências criadas foram nas cidades de Joinville, Blumenau, Lages, Cruzeiro (hoje Joaçaba) e Tubarão.

Com vistas a melhorar a eficiência na prestação dos serviços, foram sancionados a Lei n.º 77, de 21 de agosto e o Decreto n.º 02, de 08 de setembro de 1936, que dividiram o Estado em seis zonas com residências e a sede em Florianópolis, todas dotadas de máxima autonomia.

Em obediência ao Decreto Lei n.º 8.463, de 27 de dezembro de 1945 – que possuía a função de reorganizar o Departamento Nacional de Estradas e Rodagem (DNER), criando o Fundo Rodoviário Nacional – o governo catarinense, através do Decreto Lei n.º 217, de 12 de setembro de 1946, reorganizou a Diretoria de Estradas de Rodagem. Esta passou, então, a se denominar Departamento de Estradas de Rodagem de Santa Catarina (DER/SC), conferindo-lhe autonomia administrativa e financeira, ficando subordinado à Secretaria de Estado de Negócios da Viação, Obras Públicas e Agricultura.

O Estado de Santa Catarina foi uma das unidades pioneiras da Federação a dar início à organização de um órgão técnico, com competência de superintender os serviços de estradas de rodagem, que antes eram entregues aos cuidados somente da união e dos municípios.

Em 30 de junho de 1950, com o Decreto n.º 384, foi aprovado o seu Regimento Interno. O Decreto n.º 4.034, de 18 de abril 1966, subordina o DER/SC diretamente ao Governo do Estado, porém, a Lei n.º 4.547 de 31 de dezembro de 1970 o vincula à Secretaria dos Transportes e Obras.

A sua primeira sede foi em um terreno pertencente ao Palácio do Governo, em uma velha casa pequena e modesta. Após alguns anos, foi transferido para o seu atual endereço, o prédio denominado de Edifício das Diretorias do Estado, situado na Rua Tenente Silveira, no Centro de Florianópolis/SC.

O DER/SC é considerado uma autarquia com personalidade jurídica de direito público interno e autonomia administrativa, operacional, financeira e patrimonial, com sede e foro na capital de Santa Catarina, Florianópolis. Classifica-se como uma empresa de transporte e obras, cujo gerenciamento e financiamento são realizados pelo Governo do Estado de Santa Catarina. É dirigida por um Diretor Geral – cargo em comissão nomeado pelo Governo do Estado – e os serviços dos distritos, escritório, fiscalização e das seções são dirigidos por engenheiros chefes, designados para estes cargos de confiança pelo Diretor Geral. Portanto, o DER é uma autarquia estatal – sem fins lucrativos, produtora de serviços que constrói, planejando e conservando as rodovias – na qual tramitam membros da sociedade civil e também as produções geradas no Estado e no País.

A missão do DER/SC é promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade catarinense, através da atuação na infra-estrutura de transportes. Seus objetivos são assim definidos no art. 2º do seu Regimento Interno:

- executar a política estadual de transportes rodoviários;
- elaborar estudos, projetos, especificações e orçamentos, locar, construir, conservar, restaurar, reconstruir, promover melhoramentos e administrar, diretamente ou

através de terceiros, as estradas de rodagem estaduais, inclusive pontes e obras complementares:

- proceder aos estudos para a elaboração, organização e revisão periódica do Plano Rodoviário do Estado;

- administrar os serviços relacionados com a infra-estrutura de transporte rodoviário, a cargo do Estado a nível regional e local;

- executar obras de infra-estrutura aeroviária;

- regulamentar e fiscalizar tanto a colocação e a construção de instalações permanentes ou provisórias, de carácter particular ou público, ao longo das rodovias estaduais quanto a construção de acessos ao longo das rodovias estaduais, bem como o uso e as travessias de qualquer natureza de faixa rodoviária, inclusive a travessia aérea, em parceria com a CELESC e TELESC;

- exercer a política do tráfego nas rodovias estaduais.

Com o objetivo de promover a descentralização das decisões, em junho de 1991 ocorre um avanço na estrutura organizacional básica do DER/SC, através da concepção e criação dos Distritos Rodoviários, pelo Decreto n.º 149. A estrutura organizacional desta autarquia está definida nos dispositivos contidos na Lei n.º 9.831, de 17 de fevereiro de 1995, que sofre algumas alterações posteriores e as atividades são orientadas pelo Decreto Lei n.º 1.164, de 12 de setembro de 1996.

A estrutura possui atualmente 1342 servidores (maio de 2002), distribuídos na Sede e nos 22 Distritos Rodoviários, regidos pelo Estatuto do Funcionalismo Público do Estado de Santa Catarina, além de contar também com 75 (julho/2002) funcionários contratados através do processo de terceirização e 97 (julho de 2002) estagiários nas diversas áreas do Ensino Médio e Superior.

Apesar de constar nos anexos (anexo 01) o organograma com a hierarquia desta atual estrutura organizacional, interessa neste momento apenas situar a sua composição, que é formada por cinco áreas diferenciadas de trabalho.

Como Órgão de Deliberação Coletiva encontra-se o Conselho Administrativo, que delibera sobre todas as ações executadas pelo DER/SC; além deste, há os Órgãos de Assessoramento Direto ao Diretor Geral, constituídos pela Procuradoria Jurídica e pelo Gabinete do Diretor Geral, sendo que este último inclui as Gerências de Licitações e de Auditoria Interna.

Os Órgãos de Atividades Finalísticas são constituídos por quatro Diretorias, formadas também por diferentes Gerências. Tem-se, neste caso, a Diretoria de Programas Especiais - DIPE, que inclui a Gerência do Programa do BIRD, a Gerência do Programa BID-III, a Gerência de Concessões, a Gerência do Programa de Microbacias e a Gerência de Planejamento; a Diretoria de Estudos e Projetos - DIEP, composta pela Gerência de Projetos Rodoviários, a Gerência de Pavimentos e a Gerência de Meio Ambiente; a Diretoria de Obras - DIOB, composta pela Gerência de Contratos e a Gerência de Engenharia de Obras e também a Diretoria de Operações - DIOP, composta pela Gerência de Manutenção Rodoviária, Gerência de Engenharia de Tráfego e a Gerência de Segurança Rodoviária.

Como Órgão de Atividades- Meio, tem-se a Diretoria Administrativa e Financeira - DIAF- que está diretamente subordinada ao Diretor Geral. Vinculados a esta Diretoria estão 188 funcionários (junho/2002), sendo que destes, 133 são servidores, 40 são terceirizados e 15 são estagiários. Por apresentar a introdução de uma proposta de trabalho interdisciplinar, ela desperta o interesse destes estudos.

As competências específicas a esta diretoria designada são as de planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com a Administração de

Recursos humanos, Administração Financeira, Administração Patrimonial e de Serviços Gerais, Estatística e Informática e Serviços Contábeis, prestar apoio administrativo e desenvolver outras atividades relacionadas com serviços auxiliares, de natureza sistêmica ou não, indispensáveis à plena execução dos objetivos da autarquia e também divulgar as suas atividades no âmbito do DER/SC, respeitadas as atribuições do Executivo de Comunicação Social.

Para a execução destas competências, a DIAF está organizada em cinco Gerências: Gerências de Recursos Humanos – GEARH<sup>1</sup>; Gerência de Administração Financeira – GEAFI; Gerência Patrimonial e de Serviços Gerais – GEPAG; Gerência de Estatística e Informática – GEINF e a Gerência de Administração de Serviços Contábeis – GEASC. Cada uma destas gerências possui suas atribuições definidas pelo Regimento Interno, cujas respectivas competências podem ser visualizadas com maiores detalhes no anexo 02 deste trabalho.

Por último, na base da divisão hierárquica, há ainda os Órgãos de Administração Regional, compostos pelas Gerências Regionais dos vinte e dois Distritos, sendo estes, em ordem crescente: Joinville, Blumenau, Lages, Joaçaba, Tubarão, Canoinhas, Curitiba, Chapecó, Florianópolis, Rio do Sul, São Joaquim, Caçador, Araranguá, São Miguel D' Oeste, Bom Retiro, Brusque, São Bento do Sul, Videira, Palmitos, Criciúma, Concórdia e São Lourenço D'Oeste.

---

<sup>1</sup> Vinculado a esta Gerência está o setor de Serviço Social, implantado no DER/SC desde 1976, tendo atualmente suas ações organizadas em duas áreas de atuação, diferenciadas pelo seu público alvo (duas Assistentes Sociais atendem as demandas dos servidores ativos e uma presta atendimento aos servidores inativos (aposentados)). Dentre as atribuições do Serviço Social, pode-se apontar: o atendimento de plantão, o programa de alcoolismo, o atendimento individual, em grupos e familiar nas questões de relação interpessoal, orientação e encaminhamentos na área de Saúde, esclarecimentos sobre direitos trabalhistas e benefícios, apoio às necessidades psicossociais dos funcionários, providências relacionadas aos casos de óbitos de funcionários, intervenção nas relações de trabalho (chefe/funcionários), realização de visitas domiciliares e hospitalares, elaboração e execução de mini-cursos e palestras (Socioterapia) e a inserção em equipe interdisciplinar da DIAF, para melhoria dos serviços e da qualidade de vida no trabalho. Por interesse de estudo, será enfocada apenas a última atribuição citada, não aprofundando, desta forma, todo o seu processo de trabalho no DER/SC.

Após o resgate histórico da organização, será relatada a experiência implantada na Diretoria Administrativa e Financeira deste órgão, enfocando desde a formação até a metodologia de trabalho utilizada pela equipe interdisciplinar.

### **2.3 A equipe interdisciplinar do DER/SC: formação e constituição**

A criação de uma equipe interdisciplinar no DER/SC foi uma iniciativa do então *Diretor Administrativo e Financeiro*. Esta iniciativa, de acordo com os relatos, deveu-se a constatações elencadas em pesquisas feitas para teses e monografias, vivências práticas e observações dos servidores, gerentes e do próprio Diretor relativo ao clima organizacional presente prioritamente nesta Diretoria.

Dentre os diversos estudos de clima organizacional realizados no DER/SC, pode-se citar a pesquisa desenvolvida por Gonçalves (2000), com 183 funcionários, que analisou as dimensões do clima organizacional apontadas por Sbragia (1983), já citadas, cujos resultados foram muito importantes para visualizar os aspectos que interferem de forma relevante na dinâmica das relações de trabalho, repercutindo na qualidade dos serviços prestados, colocando-se, desta forma, a necessidade explícita de trabalhar estes apontamentos.

*Em concordância também com a tentativa de adaptar o modelo gerencial da DIAF às tendências modernas de uma administração mais democrática e participativa, este Diretor solicitou para a execução de tal tarefa o empenho de um grupo de funcionários para desenvolverem um trabalho de consultoria interna.*

A solicitação foi aceita após a realização de várias reuniões do grupo com a diretoria, nas quais foram estabelecidas algumas condições para o trabalho. Com relativa autonomia e mesmo continuando vinculados as suas atividades específicas, o grupo de funcionários deu início ao seu trabalho no mês de outubro de 2001.

A equipe foi formada inicialmente por sete funcionários, lotados em três gerências da DIAF. Os seus integrantes foram: um Bibliotecário, lotado na Gerência de Patrimônio e de Serviços Gerais; duas Administradoras, uma lotada na Gerência de Administração Financeira e a outra na Gerência de Recursos Humanos; duas Assistentes Sociais, lotadas na Gerência de Recursos Humanos; uma profissional formada em Letras e uma Pedagoga, lotadas ambas na Gerência de Recursos Humanos.

O critério utilizado pelo Diretor na escolha destes profissionais foi a história profissional dos mesmos, pois todos, além de sua formação no curso de Graduação tinham em seu currículo uma diversificada bagagem de cursos de Pós-Graduação. Dentre estas formações podem ser citadas: Gestão Estratégica do Serviço Público, Gestão de Recursos Humanos, Socioterapia, Biodança, Gerenciamento pela Qualidade Total, Organizações de Sistemas e Métodos, Mestrado em Serviço Social, entre outras aptidões aperfeiçoadas ao longo das suas carreiras profissionais.

Em abril de 2002, esta constituição é alterada, com o afastamento da Pedagoga e com a inclusão da estagiária de Serviço Social.

A equipe interdisciplinar, no primeiro ano de trabalho, desenvolveu suas ações a partir de uma metodologia própria, que será discutida no próximo tópico.

#### **2.4 A equipe interdisciplinar do DER/SC: metodologia de trabalho**

O trabalho desenvolvido pela equipe, no seu primeiro ano de trabalho, pode ser analisado a partir de três períodos diferentes, considerando os objetivos do trabalho em cada um deles. Em termos cronológicos, pode-se, aproximadamente, enquadrar a primeira fase no período compreendido entre os meses de outubro/2001 a fevereiro/2002, a segunda seguindo até setembro/2002 e a terceira ainda está em processo de construção.

Assim, há uma fase de construção do pré-diagnóstico, uma fase de desenvolvimento de trabalhos grupais, através da realização de *workshops*, e uma terceira fase de prestação de assessoria às comissões formadas na Diretoria.

Para melhor compreender o processo de trabalho desta equipe interdisciplinar, serão relatadas, a seguir, as ações executadas em cada um destas fases.

#### **2.4.1 A primeira fase do processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC**

A primeira fase correspondente ao início das ações é caracterizada pela busca de uma definição dos objetivos e procedimentos e, principalmente, pelo auto-conhecimento grupal e adaptação entre os membros da equipe. Para planejar como trabalhariam as questões apontadas nos levantamentos do clima organizacional, os integrantes reuniam-se periodicamente para discutir a melhor forma de organizar as ações dentro da diretoria.

Visando obter um pré-diagnóstico da realidade vivenciada na DIAF, relacionando condições de trabalho e satisfação dos funcionários, a equipe, ainda em fase de adaptação, de acordo com as declarações dos seus membros, realizou sua primeira ação prática junto aos funcionários no final do mês de novembro de 2001. Dos 188 funcionários

da DIAF, compareceram a esta primeira atividade 120 funcionários, provindos das cinco gerências desta diretoria.

Foi realizado um exercício de “brainstorming” que objetivava, através de uma “tempestade” de idéias, reunir o maior número possível de apontamentos referentes aos aspectos positivos e negativos que os funcionários identificavam na instituição. Estes dados permitiram a observação das demandas que precisavam ser aprofundadas e analisadas, tais como: centralização, falta de comprometimento e responsabilidade, falta de perspectivas, maior atenção da gerência no setor, melhoria no material de trabalho, mais pontualidade dos dirigentes, a comunicação no setor, o horário e o ambiente de trabalho.

Dados como estes foram, ainda que de forma superficial, analisados e posteriormente classificados de acordo com os aspectos comportamentais, técnicos e reivindicatórios neles contidos.

Apesar de não oportunizar a separação destes dados por Gerência, esta primeira coleta de informações foi fundamental para a equipe clarear seus objetivos e sistematizar um projeto, que foi apresentado ao Diretor e Gerentes, com o planejamento das ações que seriam desenvolvidas a partir deste pré-diagnóstico. Com as devidas considerações destes, o projeto foi aprovado e recebeu o aval para o início da sua execução.

Este projeto estabelecia um plano de ação participativa para a DIAF, no qual os colaboradores passavam a ser sujeitos ativos na dinâmica do trabalho para a melhoria da sua eficácia e da qualidade de vida. Pretendia se estabelecer, a partir de uma seqüência de *workshops*<sup>2</sup>, uma linha democrática de ação, com distribuição de responsabilidades, em que todos os integrantes pudessem refletir sobre os aspectos que estavam interferindo nas relações de trabalho e comprometendo-se, assim, com a efetiva solução dos problemas.

---

<sup>2</sup> *Workshop* é aqui entendido, de acordo com as definições do Novo Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999, p. 2002), como uma “reunião de trabalho, ou de treinamento em que os participantes discutem e/ ou exercitam determinadas técnicas”.

#### 2.4.2 A segunda fase do processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC

A segunda fase da construção da sua ação pode ser associado ao momento em que os sujeitos passam a construir a base de conhecimento em comum, que atenderia ao trabalho desenvolvido, posteriormente, nos *workshops*. Esta proposta de trabalho, a partir da série de *workshops*, pretendia a participação e o engajamento dos colaboradores, através do diálogo ativo, da problematização, da condução compartilhada, no desenvolvimento de propostas e na busca de soluções para a problemática evidenciada, de forma a garantir a sustentabilidade da sua ação.

Durante o período de preparação destes *workshops*, a equipe encontrava-se continuamente, em reuniões semanais, com horário pré-determinado, buscando, nas discussões, o amadurecimento das idéias, de forma a alcançar o consenso em relação à ação que desenvolveriam e à metodologia a ser utilizada.

Nesta fase, foram acompanhadas algumas discussões da equipe, observando as influências que a diferente formação dos profissionais exercia na determinação das atividades, de que maneira o grupo administrava os conflitos e as críticas recebidas e, também, perceber as características da personalidade de cada integrante que exerciam influência no grupo. Foi oportuno também o acompanhamento de situações em que ocorreram reduções do nível de motivação da equipe para o trabalho, em decorrência de limitações específicas ligadas às diferentes formações de seus membros e ao espaço organizacional.

Para trabalhar com os grupos nos *workshops*, a equipe chegou ao consenso de que a metodologia que atenderia da melhor forma o propósito de envolver e promover a participação dos funcionários seria o Enfoque Participativo, porém, necessitavam

aprofundar esta técnica. Para embasar a construção deste conhecimento, recorreram a cursos e leituras baseados nas definições de Cordioli (2001b, p. 26) que retoma as considerações de Krappitz (1988), conceituando objetivamente este método como:

Uma aproximação sistemática a processos de grupos buscando mobilizar seus potenciais e fornecer-lhes instrumentos para melhorar as suas ações pelas contribuições dos participantes e em que se manifesta e incorpora o meio socioeconômico e cultural de cada situação. Por esta razão, o enfoque participativo envolve uma complexidade maior de aplicação que os demais, por estar em permanente aperfeiçoamento e adaptação, envolvendo um campo de aplicação bem mais abrangente. Adequado para quem fomenta ou faz parte de um grupo de autogestão, sendo orientado para a aplicação conforme a necessidade e a situação do grupo. Os princípios do enfoque participativo constituem-se no diálogo ativo, na problematização e na condução compartilhada do processo sendo desenvolvido utilizando as técnicas Metaplan, entre outros instrumentos.

Esta metodologia utiliza-se da visualização móvel, que oferece algumas vantagens em relação ao método tradicional, pois permite que as idéias sejam o tempo todo visualizadas pelo grupo durante o encontro. A visualização móvel é portanto:

[...] um sistema de comunicação baseado no uso de tarjetas, nome dado aos pequenos pedaços de cartolina, onde são registradas as informações. Este material pode ser utilizado em vários tamanhos, formatos e cores. As tarjetas são utilizadas para que as idéias, opiniões, propostas, etc. sejam registradas e, então, uma a uma, possibilitar a construção, no conjunto, de um raciocínio lógico e objetivo. Depois de escrita uma idéia, as tarjetas são fixadas em um tabuleiro chamado de painel fixador, através de alfinetes, visíveis para todos os participantes do evento, por todo o tempo. (CORDIOLI, 2001a, p. 83).

Este método de trabalho preservou o registro das idéias com maior fidelidade e anonimato, congregando decisões compactuadas nas plenárias grupais.

Os *workshops* foram dirigidos por um coordenador e um moderador, papéis estes que se alternavam entre os membros da equipe de um *workshop* para outro. Os demais integrantes acompanhavam o *workshop* sem manifestar opinião, apenas observando e avaliando o encaminhamento do mesmo.

O coordenador era responsável pela abertura e fechamento do encontro, bem como pela exposição dos objetivos deste; o moderador, por sua vez, tinha "a tarefa de gerenciar os conflitos, buscar a sinergia entre os participantes, minimizar as disparidades e potencializar as idéias em comum" (CORDIOLI, 2001a, p. 63), sendo responsável também pelo equilíbrio do processo, fazendo-se necessária uma condução neutra nas discussões. O moderador sempre trabalhava com o auxílio de perguntas norteadoras, que facilitavam a condução do encontro.

A seqüência de *workshops* foi planejada pela equipe em quatro momentos diferenciados, que serão enfatizados nos itens a seguir: *workshops* com os grupos de cada gerência; *workshop* com o Diretor e Gerentes; *workshop* com o Diretor, Gerentes e três representantes de cada gerência; e, por fim, um encontro reunindo funcionários, representantes, Gerentes e Diretor. Participaram destas atividades, aproximadamente, 120 funcionários, entre servidores ativos, terceirizados e estagiários.

Os *workshops* com os grupos das gerências foram realizados no período de 04 de junho a 11 de julho de 2002, totalizando sete *workshops*, com grupos separados por Gerência, sendo que a GEPAG, por ter um número maior de funcionários, foi dividida em três grupos. Cada grupo participou de três encontros de quatro horas cada, totalizando uma duração de 12 horas.

A equipe procurou, primeiramente, descobrir qual o entendimento que os colaboradores possuíam a respeito da melhoria dos serviços e da qualidade de vida no trabalho. São frutos deste momento respostas bastante diferenciadas, como encontramos nas seguintes observações: tratamento igual para todos os funcionários, respeitar opiniões, bom espaço físico para trabalhar (GEASC); qualidade de vida no trabalho é estar satisfeito no trabalho (GEARH); melhoria dos serviços é toda e qualquer contribuição individual ou

coletiva que o indivíduo pode dar a sua empresa, ao seu serviço ou ao grupo de trabalho (GEARH); liberdade de horário, associação e lazer (GEINF).

Para esclarecer o conceito de qualidade de vida no trabalho, recorreram às definições de Rocha e Fritsch (1997, p. 59), pelo qual pode ser entendida como sinônimo de:

[...] uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; a participação dos empregados nas decisões e problemas trabalhistas.

Para promover a ampliação dos dados colhidos na primeira fase, a equipe firmou a identificação dos pontos positivos que precisavam ser reforçados na Diretoria e os pontos negativos que precisavam ser trabalhados. Os pontos negativos foram ressaltados em maior proporção: péssimos salários, horário diferenciado, má distribuição dos serviços (GEPAG); relações interpessoais, a socialização da informação, a falta de reuniões, espaço físico inadequado (GEAFI); escassez de material, dificuldades de relacionamento, falta de incentivos (GEASC).

Apesar de aparecerem em número proporcionalmente inferior aos negativos, vários aspectos positivos também foram pontuados: liberdade de ações no trabalho, espaço físico, oportunidade de capacitação (GEARH); brincadeiras para descontrair, amizade entre os companheiros das gerências (GEAFI); bom humor, empenho da equipe, bons equipamentos de trabalho, organização e planejamento (GEINF).

A equipe procurou finalizar a discussão de cada *workshop*, buscando formas de enfrentamento para as questões levantadas pelos grupos, de forma que pudessem ser discutidas as prioridades a serem equacionadas no clima organizacional. Os grupos apresentaram soluções diversificadas para problemas semelhantes, como puderam ser observadas nas tarjetas: comissão para estudar encargos e salários, montar sala de

fumantes, promover a capacitação adequada para cada função (GEAFI); alocar as pessoas conforme suas habilidades, reuniões periódicas na gerência (GEINF); vale-alimentação para os terceirizados, criação de programas de motivação para os funcionários, formar comissão para estudar crescimento funcional (GEPAG).

Em cada um dos grupos foi realizada uma votação para a escolha de três representantes, que pudessem sintetizar e defender as discussões da sua gerência diante do Diretor e do Gerente.

O *workshop* com o Diretor e os cinco Gerentes da DIAF seguiu a mesma dinâmica aplicada com os grupos das gerências, procurando coletar dos mesmos a sua visão em relação aos mesmos aspectos que foram discutidos com os funcionários.

Este *workshop* foi realizado no dia 31 de julho de 2002 e teve duração de três horas. Quanto à definição do que é melhoria dos serviços e qualidade de vida no trabalho, encontram-se respostas semelhantes: realização pessoal nas tarefas diárias (DIAF); valorização profissional (GEASC); valorização humana (GEARH); formar um todo com objetivos comuns (GEPAG); interesse pelo aperfeiçoamento (GEINF); qualidade profissional (GEAFI); dedicação (GEPAG).

Os pontos positivos e negativos mais destacados pelas chefias foram: trabalho em equipe (GEAFI); bom relacionamento interno (GEINF); entrosamento do pessoal internamente nas gerências (DIAF) e falta de renovação do pessoal (DIAF); falta de pontualidade no local de trabalho (GEAFI) e deficiências materiais (GEARH).

Já para o enfrentamento dos problemas identificados em cada gerência e de modo geral na DIAF, cada chefia responsável apontou algumas soluções particulares: colaboração de todos os servidores através de trabalho em equipe (GEAFI); integrar os componentes das gerências buscando a participação dos servidores em todo o processo

(GEARH); conhecimento dos trabalhos executados dentro da gerência através de reuniões diárias com os servidores (GEASC).

No dia 01 de agosto de 2002, ocorreu um *workshop* com o Diretor, Gerentes e os representantes escolhidos nas gerências, no qual participaram 18 pessoas, por um período de seis horas.

A dinâmica de trabalho baseou-se na formação de grupos de representantes com seu respectivo Gerente, para elencar, além das prioridades de cada gerência, a forma como poderiam ser encaminhadas as ações e soluções dos problemas detectados, definindo a responsabilidade de cada instância (DER, DIAF, gerência e servidores). De forma ilustrativa, podem ser citadas algumas ações atribuídas pelas diferentes gerências: revisão do plano de cargos e salários (DER); comissões para estudos das propostas salariais (DER); padronização do mobiliário (DIAF); pagamento de horas-extras quando merecidas (DIAF); reuniões periódicas (GERÊNCIA); reconhecimento das ações (GERÊNCIA); buscar capacitação (FUNCIONÁRIO); limites de liberdade (FUNCIONÁRIO).

Cada grupo foi coordenado e moderado por um dos integrantes da equipe, possibilitando que este processo se desenvolvesse simultaneamente nas diferentes gerências. Com a conclusão desta etapa, formou-se um grande grupo, moderado por um integrante da equipe, para a apresentação e discussão em plenária do que fora elaborado em cada gerência.

Com base nos apontamentos realizados até este momento, a equipe passou a trabalhar no relatório final, procurando sistematizar os dados colhidos durante os *workshops* e organizar proposições de ações e formas de desenvolvê-las posteriormente na DIAF, com vistas a realmente efetivar a melhoria dos serviços e da qualidade de vida no trabalho.

O relatório, contendo além das informações transcritas das tarjetas as proposições da equipe, foi apresentado a DIAF no dia 16 de setembro de 2002, durante o encontro com Diretor, Gerentes, representantes das gerências e funcionários, com duração aproximada de seis horas.

Nesta ocasião, foi realizada uma palestra motivacional e, em seguida, expostas ao grupo as proposições formuladas pela equipe. Foram sugeridas oito proposições, nesta seqüência priorizadas: criação de comissão para estudo e elaboração de propostas de plano de cargos e salários, a elaboração de plano de capacitação, a sistematização de reuniões mensais de trabalho entre gerentes e servidores, a integração das gerências/servidores da DIAF, a criação de comissão para estudo, planejamento e utilização do espaço físico e equipamentos da diretoria, a viabilização de concurso público para admissão de novos servidores, a elaboração de planejamento participativo rodoviário do DER/SC e a sustentabilidade da equipe de trabalho.

Após este encontro, a equipe começa a reformular sua forma de ação, passando para uma terceira fase.

#### **2.4.3 A terceira fase do processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC**

Esta fase tem como característica marcante o desenvolvimento de um trabalho de assessoria às comissões formadas na Diretoria, que viabilizariam as soluções dos problemas identificados. Agora, nos "bastidores" deste processo, a equipe assessora aos envolvidos nas diversas comissões, através de mobilização para reuniões tanto de

esclarecimento, quanto de auxílio e acompanhamento das ações. Esta fase, no momento do recorte para este estudo, ainda estava no processo inicial de construção.

Os conceitos para diferenciar as atribuições de um assessor e de um consultor ainda são bastante discutidos pelos pesquisadores, haja vista tratarem-se de funções de trabalho recentemente difundidas.

O trabalho de assessoria, de acordo com Oliveira (1996), caracteriza-se como uma atividade sistemática, realizada com o intuito de ajudar a organização (um setor, um projeto) em assuntos gerais ou não. Em contrapartida, a prática da consultoria, que pode ser tanto interna quanto externa, é definida por Greinner e Metzger (1983, p. 06) como:

Um serviço profissional de ajuda desenvolvido para as organizações, por pessoas especialmente treinadas e qualificadas que assistem de uma forma objetiva e independente à organização cliente, com o intuito de identificar e analisar problemas administrativos, recomendar soluções e ajudar, quando solicitado, na implantação das mesmas.

A assessoria é, portanto, um apoio técnico e sistemático, enquanto a consultoria consiste em uma tarefa específica, mensurável e desenvolvida em um determinado espaço de tempo.

Para conhecer melhor todo o processo vivenciado por esta equipe, serão estudadas algumas características desta experiência no próximo capítulo, a partir da percepção de todos os seus membros, e em particular das Assistentes Sociais.

### 3 O PROCESSO INTERDISCIPLINAR E A PARTICIPAÇÃO DO ASSISTENTE SOCIAL

#### 3.1 A proposta do estudo

Acompanhar a equipe nas três fases do seu trabalho possibilitou a coleta de dados destinados à realização de uma reflexão sobre este processo.

A primeira fase dá início à estruturação da ação, definindo procedimentos e objetivos, caracterizada pela aplicação do exercício de *brainstorming* com os funcionários; a segunda fase oportuniza a participação dos funcionários em *workshops* e a terceira fase possibilita a construção, pela equipe, de um processo de assessoria às comissões internas da Diretoria. Diante do acompanhamento desta experiência, foram definidos como objetivos deste estudo dois focos que se pretendeu conhecer e analisar.

O primeiro foco centrou-se na construção da reflexão sobre o processo interdisciplinar, a partir dos seus protagonistas, ou seja, os integrantes da equipe interdisciplinar. Já o segundo foco de atenção deste estudo, voltou-se ao conhecimento da participação dos profissionais de Serviço Social que integram esta equipe.

Com esta finalidade, utilizou-se, em cada foco de estudo, procedimentos metodológicos diferenciados, para que se pudessem atingir os objetivos propostos.

### **3.2 Procedimentos metodológicos para o conhecimento do processo de trabalho interdisciplinar da equipe do DER/SC e a participação do Assistente Social**

Durante a primeira fase vivenciada pela equipe, acompanhou-se seu processo de trabalho, utilizando como instrumento de coleta de dados a observação participante. Segundo Neto (1994, p. 59), esta pode ser definida como uma técnica que:

[...] realiza-se através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. O observador enquanto parte do contexto de observação, estabelece uma relação face a face com os observados. Neste processo, ele, ao mesmo tempo, pode modificar e ser modificado pelo contexto. A importância desta técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real.

Já para Rodrigues (1999, p. 24), esta técnica pode ser classificada como “observação cursiva”, e elenca também algumas vantagens:

Este instrumento permite um tipo de “*observação in*”, quer dizer, requer a presença do pesquisador em todos os tipos de atividades que envolvam o exercício profissional do sujeito na organização, favorecendo a obtenção de dados, informações, reconhecimento das dinâmicas, desenrolar de fatos correlatos ao objeto investigado.

Além destas vantagens, Kluckhohn (1946 apud GIL, 1991) também aponta outras que tornam esta técnica mais apropriada do que os outros tipos de observação. Segundo estes autores, a observação participante facilita o acesso aos dados sobre situações habituais em que os membros estão envolvidos, possibilita o acesso a dados que o grupo considera privado e possibilita, ainda, captar palavras de esclarecimento no comportamento do grupo.

Como desvantagens, no caso específico de um grupo com pouca estratificação social, este autor destaca o risco de o observador se identificar ou assumir uma posição dentro do grupo, o que limitaria a coleta de dados.

Na segunda fase do trabalho da equipe, a observação participante continuou a ser realizada, enfatizando alguns critérios pois, dentre os diversos aspectos apreendidos no processo, priorizou-se, em particular, alguns que permitiram uma melhor leitura dos dados coletados: a forma de interação entre os membros, a existência ou não da centralização da decisão, a comunicação no grupo e a forma como o mesmo lidou com as diferentes personalidades e formações. Durante esta fase foram observadas cinco reuniões dos membros da equipe e 21 encontros realizados com os grupos das gerências.

Objetivando focalizar o processo de trabalho da equipe, foi utilizada como procedimento metodológico a formação de grupos de discussões. De acordo com Schrader (1978, p. 98), estes grupos de discussão destacam-se da observação por possibilitar:

[...] constatar não o comportamento, mas opiniões e atitudes; exatamente, pois, o que a observação não consegue apurar. Daí o seu caráter de complementaridade em relação ao método de observação, por um lado, e de diversas formas de entrevista, por outro. A discussão de grupo tem um significado especial no caso de o objeto de investigação ser uma coletividade ou um produto da ação humana. Mede, pois, a propriedade de uma coletividade ter uma opinião sobre determinados objetos, ou a propriedade de uma opinião (objeto) ser representada por diversos grupos de pessoas.

Esta discussão em grupo, ainda segundo o autor, se realiza com seis a dez pessoas, reunidas para este fim geralmente em um local neutro. No caso do DER/SC, o grupo de discussão foi coordenado e moderado pela autora deste trabalho e envolveu a participação de todos os integrantes da equipe interdisciplinar. A técnica utilizada neste grupo de discussão obedeceu aos moldes utilizados pela equipe nos grupos dos *workshops*,

em que direcionou-se as atividades individuais e as discussões em grande grupo com perguntas norteadoras.

Para cada pergunta, os integrantes apresentaram e discutiram as respostas, escritas por eles nas tarjetas. Tendo em vista a ocorrência de respostas similares, para facilitar o processo de análise, estas foram agrupadas em itens, que foram analisados conjuntamente. A visualização destas categorias está ilustrada separadamente através de gráficos, que permitem observar a quantidade de ocorrência para cada resposta.

Para conhecer as especificidades do profissional de Serviço Social em interação na equipe interdisciplinar do DER/SC, fez-se uso de uma entrevista, aplicada às duas Assistentes Sociais integrantes da equipe, cujo roteiro pode ser encontrado no anexo 03.

*Segundo a definição de Neto (1994, p. 57):*

*A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos nas falas dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra uma vez que se insere como meio de coleta de fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos objetos da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada. Suas formas de realização podem ser de natureza individual e/ou coletiva.*

A preferência pela utilização da entrevista e não do questionário é que a diferença de poder fazer as perguntas oralmente, e não por escrito ao sujeito, favorece o pesquisador a interpretar as questões para maior compreensão do entrevistado, bem como observar as circunstâncias em que foram respondidas.

Apesar de as entrevistas, quanto à sua direção, poderem ser divididas em estruturadas, previamente formuladas e em não-estruturadas, com perguntas abertas que possibilitam ao entrevistado discorrer livremente sobre o tema, optou-se, de acordo com as classificações de Neto, (1994, p. 58) por entrevistas semi-estruturadas, que possibilitam

uma articulação entre as duas modalidades anteriormente citadas. A entrevista semi-estruturada pode direcionar a coleta de informações e também oportunizar a introdução de novas perguntas que proporcionem o enriquecimento da mesma.

As perguntas objetivavam obter das Assistentes Sociais sua opinião sobre as competências e limitações do profissional frente ao processo de trabalho interdisciplinar, por terem sido protagonistas na experiência vivenciada na *DIAF*.

Na terceira fase, continuou-se o processo de observação participante das atividades da equipe interdisciplinar.

### **3.3 Considerações sobre o processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC**

Para promover a reflexão do grupo de discussão, levando em conta as considerações sobre o seu processo de trabalho, incentivou-se a equipe a encontrar, nas ações desenvolvidas durante o processo, tanto as falhas quanto os acertos.

Para fazer ponderações desta natureza, a equipe trouxe questões, positivas e negativas, vinculadas não só a estrutura organizacional, mas também a sua própria dinâmica interna. A equipe também foi orientada a procurar formas de enfrentamento dos problemas que detectara, formulando ações a serem desenvolvidas tanto pela organização quanto por eles próprios.

As categorias sugeridas pela equipe foram agrupadas em forma de gráfico, permitindo visualizar, para cada uma delas, a porcentagem de respostas.

### 3.3.1 A relação entre a organização e o processo de trabalho da equipe interdisciplinar do DER/SC

A partir das considerações sobre a estrutura organizacional, a equipe identifica positivamente dois pontos que sintetizariam os benefícios do seu trabalho para esta organização. Estes pontos e a porcentagem de ocorrência nas respostas podem ser visualizadas no gráfico a seguir:

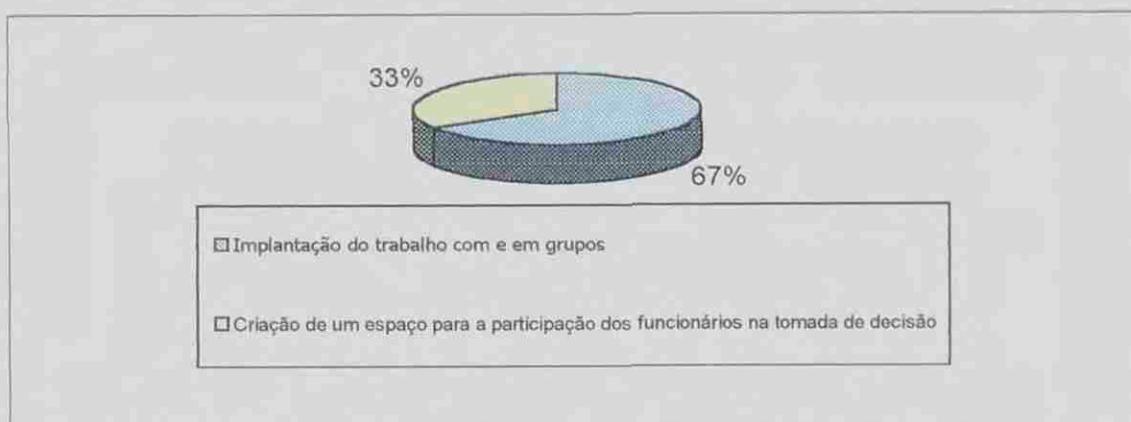


Gráfico 01: Pontos positivos para a organização (Fonte: coleta de campo, setembro/2002)

Grande destaque é dado à importância de a organização continuar a incentivar os trabalhos em grupo, pois é no grupo, de acordo com os integrantes, que os funcionários têm a possibilidade de “aprender a respeitar e ser respeitado, conhecer as pessoas, desenvolver a crítica e autocrítica”. Em consonância com este apontamento, percebeu-se que a equipe priorizou, como forma de abordagem comum nas suas diversas fases, o método grupal. As vantagens do trabalho em grupo para as organizações podem ser observadas também nas considerações de Cordioli (2001a, p. 106):

O trabalho em pequenos grupos visa o uso eficiente do tempo disponível e da comunicação, melhora os debates e, conseqüentemente, a qualidade dos resultados. Auxilia também na melhoria da dinâmica dos trabalhos, faz com que as pessoas se movimentem, mudem de local, reduz o cansaço e aumenta a disposição dos participantes [...] com essa técnica as dominâncias individuais, as influências negativas, as hierarquias e as ingerências externas são minimizadas, bem como as decisões tornam-se mais equilibradas e consensuadas.

Embora com menor intensidade, a equipe também destaca a importância da abertura de um espaço de participação dos funcionários na tomada de decisão. Esta abertura foi criada com os *workshops* e principalmente com as comissões, que oportunizaram uma forma de discutir temáticas antes restritas à “fofocas de corredores”. Para a equipe, a “melhoria das perspectivas de trabalho” ocorre “com a participação dos funcionários no processo de mudança da organização”.

Como se pode observar, diante destas duas categorias, a equipe elencou positivamente duas estratégias de promoção da participação dos funcionários na gestão da organização, destacando como método a formação de grupos de trabalho e discussão.

Considerando os pontos que influenciaram de forma negativa o seu trabalho, a equipe faz quatro apontamentos:

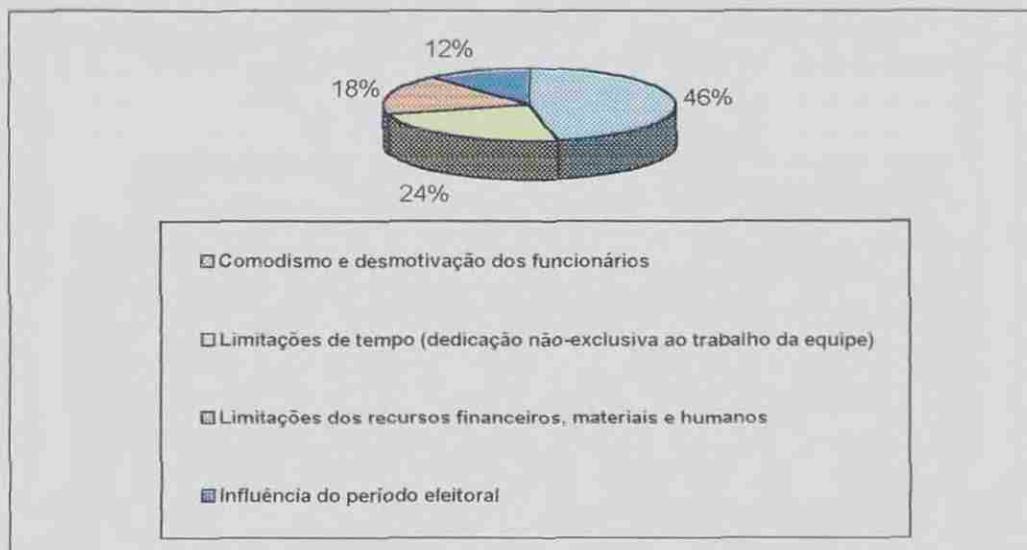


Gráfico 02: Pontos negativos da organização (Fonte: coleta de campo, setembro/2002)

Dos aspectos identificados, o comodismo e a desmotivação funcional foram os que receberam maior ênfase, o que leva a considerar uma informação relevante, ou seja, a maior parte do público alvo da equipe interdisciplinar é composta de servidores efetivos, ou seja, cerca de 75%. Levando em conta também que o tempo de trabalho destes no serviço público variar entre 15 e 30 anos e que o DER/SC não possui em sua história trabalhos motivacionais significativos, é compreensível que a equipe atribua a esta estrutura “uma cultura do comodismo de muitos funcionários, desânimo de algumas pessoas da DIAF, medo do desconhecido, restrição a pessoas e idéias”. Estas variáveis haviam sido apontadas também em diagnósticos de clima organizacional.

Em segundo lugar, os integrantes destacam a falta de tempo para uma dedicação exclusiva às atividades da equipe interdisciplinar: “faltou tempo para que todo o grupo se envolvesse integralmente, faltou exclusividade para o trabalho”. Portanto, a organização não os liberou unicamente para as atividades da equipe interdisciplinar, pois tiveram que continuar a executar ações relacionadas aos cargos que possuíam no DER/SC.

Este tipo de atitude caracteriza a equipe como uma prestadora de serviços através de consultoria interna, ou seja, os seus membros são pessoas que fazem parte do quadro funcional da instituição, porém, são deslocadas para funções ou trabalhos diferentes dos que foram contratadas para realizar.

Bastos (2002), durante Curso de Consultoria ministrado, além da restrição de tempo, aponta algumas desvantagens dos trabalhos de consultoria interna. Entre eles, tem-se: a possibilidade de contaminação com a cultura organizacional; a subordinação estrutural; a possível apresentação de uma percepção restrita do contexto; as resistências internas; a confusão de papéis e a possibilidade de ocorrer o envolvimento emocional com pessoas ou grupos.

Apesar destas desvantagens citadas, não se pode ignorar que o trabalho de consultor interno também oferece vantagens, discutidas por Bastos (2002): os custos, para a organização, tornam-se mais baixos se comparados aos preços de mercado para consultorias externas que atendem a este tipo de demanda; a possibilidade de aproveitamento do conhecimento que os profissionais possuem da cultura e dos processos organizacionais advindos de sua experiência de trabalho; a facilidade na implementação e manutenção de mudanças; a facilidade de acesso às principais fontes de informação; a presença diária na empresa e o aproveitamento do saber especializado dos profissionais que pertencem ao próprio quadro funcional da instituição para compor a equipe.

Convém ressaltar que estas vantagens e desvantagens podem aparecer em níveis diferenciados de acordo com as características particulares da organização (cultura, missão....).

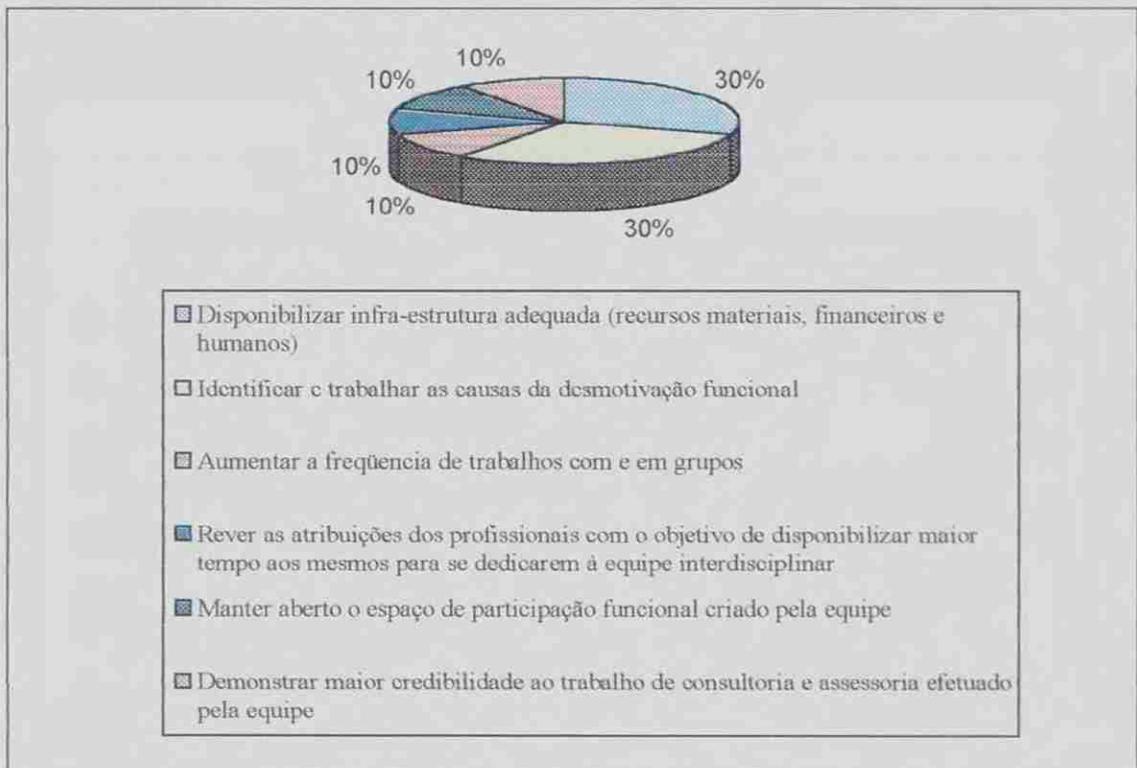
Dando continuidade aos apontamentos negativos da organização, a equipe menciona a interferência que a restrição de recursos (materiais, financeiros e humanos) exerceu na execução das ações. Segundo a equipe a “falta de infra-estrutura e apoio da direção geral” comprometeu a eficácia, eficiência e efetividade do seu trabalho.

E, por último, a equipe classifica como inoportuno o momento em que se implantou e desenvolveu as suas ações: “época não propícia, pois os funcionários vinculam o trabalho ao final de governo”. Em virtude do DER/SC ser um órgão que tem seus cargos de chefia designados politicamente, a equipe avalia que a ausência de alguns funcionários nos trabalhos efetuados, tenha ocorrido, também, em função de uma interpretação eleitoreira da ação.

Analisando estes pontos negativos elencados, e reportando-se à discussão já feita por Vasconcelos (1997) no seu trabalho, no campo da saúde mental, observa-se grande similaridade, salvo algumas particularidades, com as equipes interdisciplinares

desta área, uma vez que ambas encontram, nas barreiras institucionais, fatores limitantes ao seu desenvolvimento. Este processo é, por exemplo, diferenciado nos movimentos ecológicos que, segundo Marques e Ramalho (1989), extrapolam as limitações organizacionais.

Diante da identificação das falhas do processo, a equipe elencou e discutiu algumas ações que poderiam ser empreendidas para solucioná-las ou, pelo menos, amenizar os seus impactos. Em relação à organização, foram apontadas seis ações sob sua responsabilidade, ficando desta forma distribuídas:



**Gráfico 03: Sugestões para a organização** (Fonte: coleta de campo, setembro/2002)

A primeira delas seria a organização disponibilizar recursos, tanto humanos quanto materiais e financeiros, adequados para a realização do trabalho, garantindo, desta forma, a qualidade das ações desenvolvidas. É o que se pôde observar nas reivindicações

presentes nas frases “apoio total da direção geral”, “infra-estrutura adequada”, “pessoal disponível (mão-de-obra)”. De acordo com a equipe, a disponibilização destes recursos é condição para viabilização ou não das ações planejadas e apresentadas à organização.

Em paralelo, a equipe aponta a necessidade de a organização realizar uma ação para identificar e trabalhar as causas da desmotivação profissional que, como percebido anteriormente, é um aspecto bastante relevante na estrutura organizacional. Exemplifica com algumas ações que poderiam ser desenvolvidas neste sentido: “procurar conhecer o potencial dos servidores promovendo o reconhecimento e a valorização dos servidores, incentivar e motivar os funcionários com a capacitação adequada, palestras e confraternizações, fazer acontecer algumas das proposições dos *workshops*”.

Esta necessidade de trabalhar a desmotivação relaciona-se com os novos modelos de gestão, que exigem um elevado grau de comprometimento dos empregados para com a organização, pois empregados desmotivados encontram grandes limitações para um desempenho satisfatório no trabalho.

Com relação à questão da falta de tempo, sugerem uma revisão das atribuições funcionais dos integrantes, de forma a liberar espaço maior de dedicação para as atividades da equipe interdisciplinar, ou seja, sugerem “distribuir melhor as outras atribuições (serviços afins dos profissionais) priorizando as atividades da equipe”. Trata-se neste caso, de acordo com Nogueira (1997), da necessidade de rever a legislação pertinente, de forma a construir espaços de trabalho para a equipe interdisciplinar.

Ressaltam ainda que é importante a organização manter aberto o canal de comunicação estabelecido com os funcionários e construído pela equipe. Segundo estes, é preciso “compartilhar responsabilidades, incentivando e acreditando nas pessoas” pois, esta participação, de acordo com Hodson (1996 apud COUTINHO, 2000, p. 12) é:

Uma tendência importante dos novos processos produtivos [...] em âmbito mundial, é o crescente envolvimento dos trabalhadores com o que produzem. Este fato os torna responsáveis e participantes em seu trabalho e contrapõe formas tradicionais de gestão autoritária do trabalho.

Por fim, destacam que a organização é co-responsável por oferecer credibilidade ao trabalho de consultoria e assessoria efetuado pela equipe, haja vista esta parceria ser a forma de superar as características solidificadas na estrutura organizacional. A equipe reivindica, assim, maior atenção e valorização das suas ações pela direção do órgão, para que deste modo possam “quebrar paradigmas”.

Portanto, o crescimento e continuidade deste trabalho interdisciplinar em uma organização com barreiras disciplinares solidificadas, como o DER/SC, exigem uma proposta empreendedora e incentivos que permitam resolver os problemas até então identificados.

### **3.3.2 As relações interdisciplinares do processo de desenvolvimento do trabalho da equipe do DER/SC**

O processo de trabalho da equipe foi analisado por seus integrantes, que relacionaram alguns aspectos vantajosos na execução de um trabalho interdisciplinar. Como se pode observar, com o gráfico a seguir, a equipe aponta positivamente três categorias:

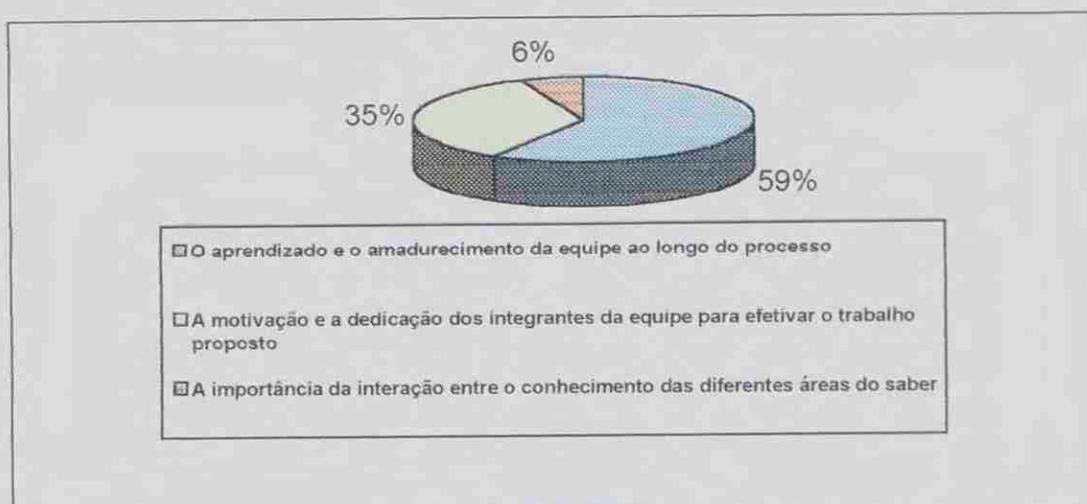


Gráfico 04: Pontos positivos da equipe (Fonte: coleta de campo, setembro/2002)

Para a construção da sua ação como equipe interdisciplinar, os seus membros destacam positivamente, com maior ênfase, o amadurecimento e o aprendizado do processo de trabalho em equipe.

É importante salientar que esta equipe é, antes de tudo um projeto piloto que, após ser implantado, foi se construindo ao longo do processo. Portanto, é uma experiência pioneira na organização, com didática de trabalho desenvolvida sem qualquer referencial anterior. Enfim, a equipe foi construindo as bases da sua ação, assim como os profissionais integrantes, descobrindo os seus espaços de contribuição e aprendizado.

Os seus membros consideram que, ao longo do processo vivenciado, desenvolveram a capacidade de “aprender a respeitar e ser respeitado, exercer a crítica e autocrítica” mediante situações de “discussões/entendimento”.

Identifica-se, nestas avaliações da equipe, referência à fase de adaptação entre os membros, a qual Nogueira (1997) avalia ser o momento em que concentram-se grande parte dos conflitos, na sua maioria oriundos da interação e da troca de conhecimentos estabelecida entre indivíduos com visões e saberes diferenciados.

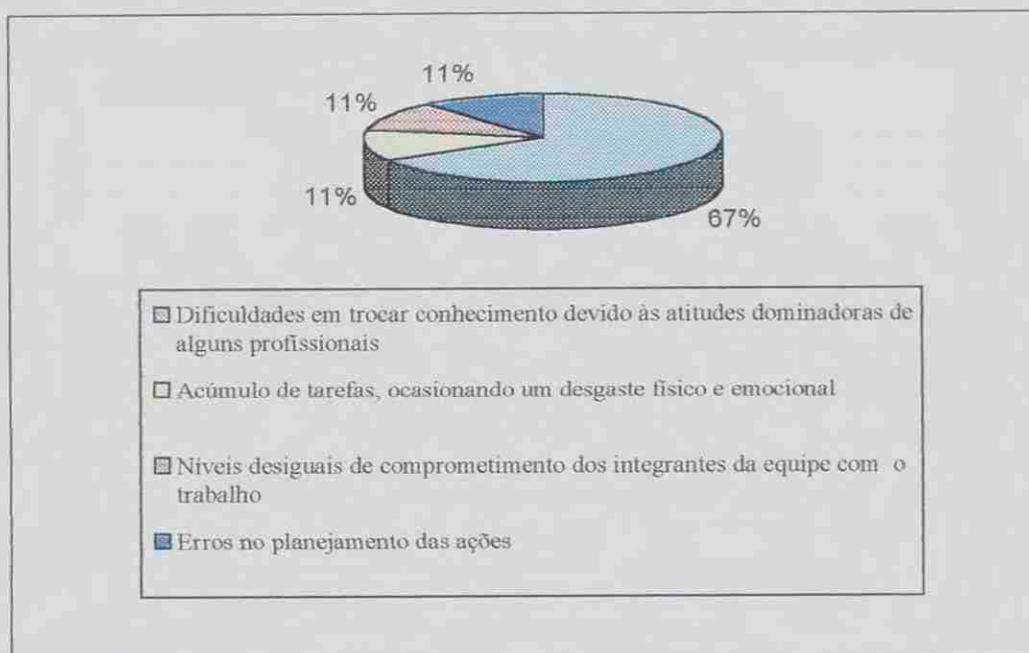
Na seqüência, a equipe destaca a motivação e dedicação dos integrantes, esta “vontade de fazer algo inovador, de querer mudar, vencer desafios e acreditar que daria certo”. Nogueira (1997) relacionaria a necessidade dos profissionais que atuam de forma interdisciplinar, de estarem pré-dispostos a encarar o novo. Contudo, convém destacar que houveram momentos de desmotivação de alguns membros, fato que não comprometeu ou estagnou o trabalho, pois os demais se dedicaram até o grupo recuperar o equilíbrio.

Outro ponto destacado foi a importância das trocas de conhecimento estabelecidas entre as diversas áreas do saber (Administração, Serviço Social, Letras e Biblioteconomia). As “diferentes visões do grupo” permitiram uma ampliação do campo de análise, possibilitando, desta forma, de acordo com o que foi visto anteriormente com Nogueira (1997, p. 14), “explorar as potencialidades de cada ciência”.

O fato deste aspecto receber pequeno número de ocorrências, aponta para um fato importante a ser considerado: a equipe se auto denominou como “Grupo de Trabalho”, e apesar de ser esta uma nomenclatura mais facilmente decorada e entendida pelos funcionários, aponta para o indício de que os membros não detinham, pelo menos teoricamente, o conceito e entendimento do processo interdisciplinar.

Assim como na Educação, que embora trabalhe com a dimensão da construção do conhecimento – a equipe trabalhando na dimensão interventiva – também não demonstra o objetivo de eliminar as barreiras entre as diversas áreas do conhecimento, mas promover a interação, para que possa compreender de forma global a realidade e assim agir com as melhores estratégias na solução dos problemas.

Além dos benefícios, a equipe também destaca algumas dificuldades que encontraram ao longo do processo. Foram identificados quatro pontos, de acordo com o gráfico a seguir:



**Gráfico 05: Pontos negativos da equipe** (Fonte: coleta de campo, setembro/2002)

A equipe destacou, de forma acentuada, as dificuldades de relacionamento surgidas diante da necessidade de interagir em equipe com diversos profissionais. Neste sentido, observou-se uma série de conflitos, pois os integrantes, possuidores de personalidades e formações diferenciadas, trabalhavam tradicionalmente de forma isolada, encontrando dificuldades em trabalhar coletivamente e tomar decisões consensuais entre diferentes.

Frases como: “faltou paciência”, “alguns não me escutavam”, “posições pessoais sem muita abertura para o outro”, “em alguns momentos há o domínio de alguns colegas” e “precisa-se aprender a ouvir” demonstram como os integrantes classificam o comportamento dos demais. É possível observar, com isso, que os apontamentos de Vasconcelos (1997, p. 145) podem ser aplicados nesta equipe, tendo em vista que alguns profissionais, pela personalidade ou pelo status social da profissão, tenderam a inibir as contribuições de outras áreas.

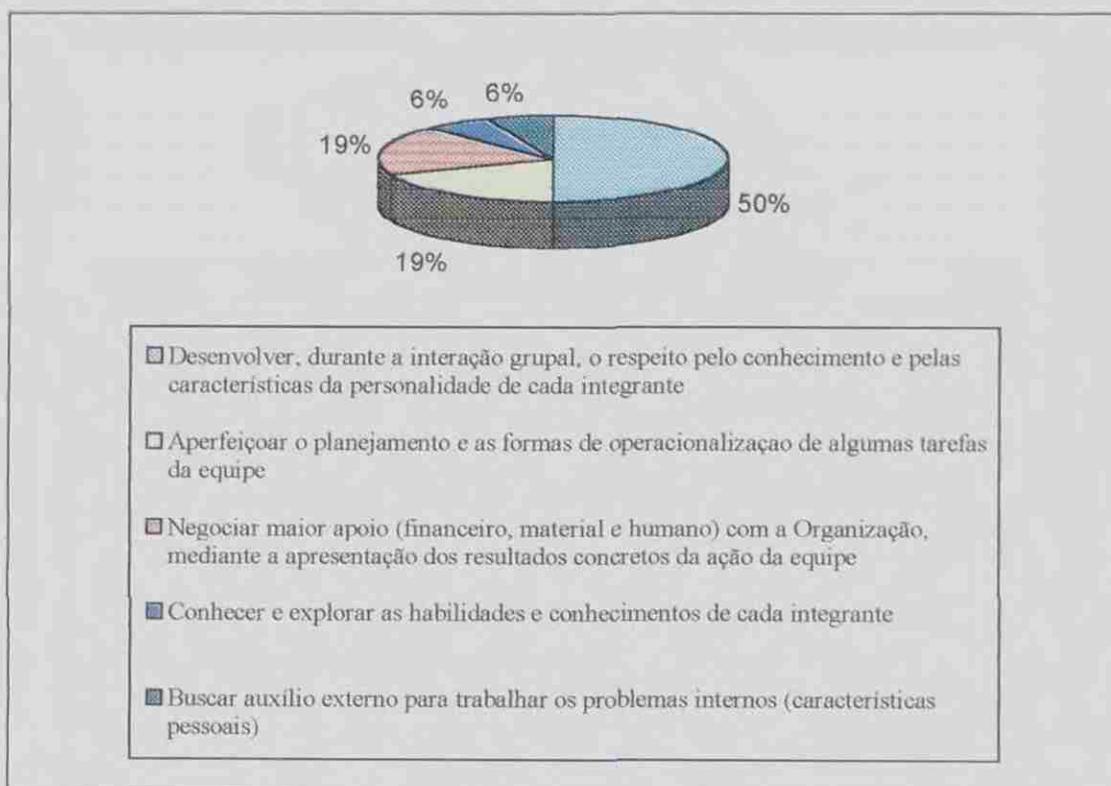
Outro ponto negativo destacado foi a variável tempo, pois, tendo que dar conta das ações da equipe interdisciplinar e das suas funções dentro do órgão, os profissionais passaram por um grande “desgaste físico e emocional”.

Ainda como fator negativo foi apontado o desnivelamento do comprometimento dos profissionais, ou seja, alguns tiveram uma ação muito mais responsável e efetiva para com o trabalho assumido do que outros. Segundo a equipe, esta falta de comprometimento, em alguns momentos, dificultou a execução das ações.

Esta variação do comprometimento e responsabilidade de cada membro. Nogueira (1997) avalia nas equipes de saúde, como consequência da ausência de clareza das suas funções e de seus limites, tanto quanto os de seus colegas.

Tem-se, ainda, alguns erros de planejamentos das ações, constatados após sua execução, como por exemplo “a forma do convite para o evento” que, para a equipe, justificaria também a ausência de alguns funcionários às atividades.

Analisando estes pontos, os próprios integrantes da equipe apontam cinco atitudes que podem ser assumidas para melhorar esta relação interdisciplinar. São elas:



**Gráfico 06: Sugestões para a equipe** (Fonte: coleta de campo, setembro/2002)

A atitude que se destacou foi a necessidade de observar e respeitar os conhecimentos e características da personalidade de cada envolvido. Apesar de este processo já estar em desenvolvimento desde o início das atividades da equipe, os integrantes demonstram em suas falas que ainda não conseguiram resolver tais conflitos: “exercitar o trabalho em grupo, aprendendo a ouvir mais, a compreender antes de querer expor a sua idéia, praticar autocrítica e autocontrole, aceitar as diferenças e deixar de ser dominadores”.

Observa-se, novamente, uma referência à fase de adaptação citada por Nogueira (1997) e que, no entanto, após praticamente um ano de trabalho, não foi totalmente superada por esta equipe.

Os membros apontam ainda a necessidade da equipe de mudar o planejamento e aperfeiçoar a forma de operacionalização de algumas ações pois, segundo os mesmos, é preciso “melhorar a divulgação das atividades, com maior contato com os servidores e convites pessoais”.

Destacam a importância de obter, via negociação, maior apoio (financeiro, material e humano) da organização, utilizando como estratégia a apresentação dos produtos da ação desenvolvida até então pela equipe: “apresentando resultados concretos e bem estruturados, superando preconceitos e mostrando que somos capazes, mostrando a Direção Geral, passo a passo, a importância do trabalho”.

Seria preciso também socializar efetivamente, entre os membros da equipe, as habilidades e conhecimentos de cada integrante, de forma que os talentos pessoais pudessem ser melhor aproveitados e aos poucos introduzir, de acordo com Vasconcelos (1997), a rearticulação e reordenação da linguagem interna, que facilita a troca de informações.

Finalizam as proposições enfatizando a necessidade de procurar auxílio, quando as características da personalidade dos integrantes estiverem limitando a sua atuação na equipe. Nogueira (1997) sugere inclusive que, nestes casos, a equipe busque o auxílio de um consultor externo para resolver os conflitos internos.

Além destas, os integrantes sugerem que a responsabilidade de manter esta equipe interdisciplinar com dedicação exclusiva para este trabalho deve ser tanto uma preocupação da equipe quanto da organização, pois, após terem analisado e destinado ações à organização e à equipe isoladamente, concordaram em atribuir a ambas o comprometimento em manter esta equipe interdisciplinar.

Contudo, consideram ser preciso reavaliar o tempo de dedicação dos profissionais, ou seja, “procurando um planejamento das tarefas com determinação de horários, pois o tempo para este trabalho deveria ser integral”.

Após esta análise do processo construído pela equipe interdisciplinar, no próximo item serão aprofundadas algumas características da participação do Assistente Social nesta forma de intervenção.

### **3.4 A participação do Serviço Social na equipe interdisciplinar do DER/SC**

O Serviço Social, assim como as demais profissões, possuem particularidades, competências que são “frutos da formação e do exercício profissional” (IAMAMOTO, 1994, p. 184) e que *lhe oferecem instrumentalidade no atendimento das demandas*.

Assim, o conhecimento e acompanhamento das atividades de uma equipe interdisciplinar despertaram, em particular, o interesse de conhecer o trabalho e as características do profissional de Serviço Social inserido neste trabalho.

Para alcançar este objetivo, utilizou-se como procedimento de coleta de dados uma entrevista semi-estruturada, cujo roteiro continha seis pontos que direcionaram as questões elaboradas durante a entrevista. Para analisar estas seis questões tentou-se, embora limitadamente, conservar a identidade das duas profissionais pesquisadas, utilizando para diferenciá-las os pseudônimos *Sol e Lua*.

*Sol* possui uma formação direcionada para a área de Administração de Recursos Humanos, agregando formação voltada para a organicidade e objetividade deste

processo; *Lua* priorizou em sua formação cursos de Socioterapia e Biodança, ou seja, dinâmicas para facilitar a interação, sensibilização e desenvolvimento interpessoal.

A primeira questão<sup>3</sup> realizada às profissionais objetivava identificar o motivo pelo qual acreditavam terem sido escolhidas para integrar a equipe interdisciplinar da DIAF.

Tendo em vista que as novas demandas ou uma rearticulação do espaço de trabalho exigem uma adequação do conhecimento e das habilidades, Sol atribui sua inserção à “formação específica e complementar do curso de Serviço Social e também pelo conhecimento que tinha da metodologia do enfoque participativo”, enquanto Lua centra sua resposta em “uma Pós-Graduação na área de Gestão Estratégica do Serviço Público”, que motivou a sua inserção em trabalhos como os desenvolvidos por esta equipe interdisciplinar.

Embora ambas tenham justificado de forma diferenciada os motivos do convite, observou-se em comum a referência ao conhecimento adquirido ao longo do processo de formação. Portanto, o diferencial a favor de ambas, foi o investimento no conhecimento profissional que, segundo Menegasso (2000, p. 12):

Evidencia-se a necessidade de inserção nos novos espaços e de capacitação continuada do assistente social para enfrentar os novos desafios da realidade brasileira contemporânea e traçar criticamente os rumos profissionais, levando em conta o senso de oportunidade, ou seja, atendendo e intervindo, adotando estratégias qualificadas, embasadas nos pressupostos éticos e normativos que orientam a postura profissional.

A segunda questão<sup>4</sup> procurava identificar qual era a compreensão do conceito de interdisciplinaridade para estas profissionais, haja vista pertencerem a um grupo que apresentava uma série de características da dimensão interventiva da interdisciplinaridade.

---

<sup>3</sup> Como o Serviço Social foi convidado a integrar a equipe interdisciplinar do DER/SC?

<sup>4</sup> O que você entende por interdisciplinaridade?

Sol, em suas respostas, enfatiza o conceito de equipe interdisciplinar, apontando como característica desta, a interação, com objetivos comuns entre indivíduos com formações diferenciadas. Portanto para esta profissional:

A equipe interdisciplinar é formada por um grupo de pessoas com formação, competência e aptidões diferentes, que buscam maximizar essas peculiaridades, com aproveitamento para atingirem um objetivo em comum no grupo. Então esta equipe, através de uma dinâmica de interação buscará aproveitar essas experiências, estes conhecimentos que cada integrante tem, as potencialidades de cada um, para o fortalecimento e a complementação necessária para que se atinja este objetivo em comum.

Para exemplificar esta definição, aponta as atividades desenvolvidas pelo “Grupo de Trabalho” da DIAF. Novamente chama a atenção a restrição, que os profissionais possuíam, a cerca de uma compreensão teórica sobre processo interdisciplinar que construíam com o trabalho da equipe.

Quanto a Lua, apesar de destacar também a relação entre os diferentes profissionais com objetivos em comum, deixa transparecer em suas respostas um entendimento imbricado entre as definições interdisciplinares e pluridisciplinares, posicionando a equipe como interdisciplinar, porém enfatizando uma tomada de decisão isolada.

Um grupo de pessoas, profissionais, onde cada um com suas habilidades, seus conhecimentos, tentam, e acho que é muito produtivo, colocar o seus conhecimentos para um objetivo comum. Cada um dentro da sua área, com a sua especificidade consegue tentar administrar um conteúdo, ou uma necessidade de um trabalho específico com as suas contribuições.

Percebeu-se, desta forma, como a discussão da interdisciplinaridade ainda é muito recente e, embora esta equipe, em particular o Serviço Social, vivencie na prática este processo, não está habituado a atribuir-lhe este tratamento.

Apesar de as Assistentes Sociais definirem como interdisciplinar o trabalho em equipe, em que há a interação entre diferentes profissionais que possuem objetivos em comum, não demonstram intimidade com o conceito, pois não aprofundam a forma como esta relação se estabelece no Grupo de Trabalho, tampouco reconhecem benefícios ou estabelecem críticas a esta forma de trabalho. Embora de forma generalizada, nas duas definições pode-se observar uma compreensão conceitual muito aproximada das defendidas por Vasconcelos (1997), inclusive classificando o Grupo de Trabalho como equipe interdisciplinar.

Em seguida, com a terceira pergunta<sup>5</sup>, buscou-se identificar como as profissionais se percebiam no processo.

Sol se identifica como profissional detentora de um amplo conhecimento sobre os processos organizacionais, porém enfatizando que foi a formação de Assistente Social que possibilitou a utilização dos conhecimentos, instrumentos e habilidades para construir um espaço de trabalho na equipe. Destaca, ainda, a necessidade de se conhecer e de se perceber na equipe, que é formada por diversos profissionais, com visões e formações que precisam se complementar na ação: “outro aspecto importante foi a percepção do conjunto, de que as coisas não acontecem de uma forma isolada, mas sim numa interação, interagindo com pessoas de uma formação distinta em que um complementa o outro [...]”. Observam-se, nestas colocações, afinidades com o debate contemporâneo que enfatiza a tendência interdisciplinar como uma alternativa de trabalho.

Na tentativa de definir uma função do Serviço Social na equipe, Sol aponta a habilidade de trabalhar os conflitos, pois “sem dúvida alguma, como Assistente Social eu

---

<sup>5</sup> Como Assistente Social, de que forma você se percebe nesta equipe interdisciplinar?

me percebi muito claramente dentro desta equipe, com uma percepção muito grande que se tem da organização e também na questão de manejo dos conflitos”.

Lua, por sua vez, também menciona o processo de reconhecimento da equipe, enfatizando que ocorreu um amadurecimento do grupo com o convívio: “primeiro foi um processo muito interessante, da gente se ver no dia a dia, o fato de que santo de casa não faz milagre ou coisa parecida [...] e então me senti primeiro como uma integrante de um grupo interdisciplinar”.

Em relação ao Serviço Social, destaca duas características do profissional que auxiliaram a construção de seu espaço na equipe. A primeira delas é a facilidade com que o profissional estabelece diálogo com as demais áreas:

Enquanto Assistente Social, eu acho que a gente sempre procurou buscar aquela coisa que temos do diálogo, de procurar as vezes até instigar um pouco, particularmente procurei ser um pouco instigadora, buscar cutucar as coisas, ser advogada do diabo, até para poder perceber mesmo as reações, as necessidades[...]

Para Schein (1993 apud SILVA, 2001, p. 69) desenvolver o diálogo permite “ao grupo o alcance de um nível mais alto de consciência e criatividade através da elaboração gradual de conjunto compartilhado de significados, além da constituição de um processo comum de pensamento”.

A segunda característica que aponta está relacionada com a função mediadora do profissional: “muitas vezes procurei intermediar [...] para intervir em determinadas situações”.

Mediações são categorias instrumentais pelas quais se processa a operacionalização, doação profissional. Expressam-se pelo conjunto de instrumentos, técnicas e estratégias e pelas quais a ação profissional ganha operacionalidade e concretude. São instâncias de passagem da teoria para a prática [...] (MARTINELLI, 1994, p. 136).

Esta função mediadora que desafia o profissional a reorganizar a demanda para que possa intermediar os interesses dos pólos envolvidos, faz-se presente tanto no espaço de articulação interna da equipe, quanto na interação desta com os interesses da organização.

Com a quarta pergunta<sup>6</sup>, tinha-se a intenção de elencar quais particularidades da formação de Assistente Social contribuíram de forma mais acentuada para a atuação na equipe. As duas profissionais destacaram em primeiro lugar a habilidade de trabalhar com e em grupo:

[...] desde a época de Graduação foi sempre dado uma ênfase muito grande à necessidade que teríamos de [...] apreendermos a trabalharmos em grupo e com grupos. Este aspecto foi muito relevante, foi muito importante nos processos dos *workshops*. (SOL).

Eu acho que num todo foi administrar o trabalho em grupo, acho que isso foi bem forte nas fases que a gente tinha, nos retrocessos, nas discussões que são normais cada um querendo colocar a sua posição, no trabalho em grupo, a cada um fazer as suas colocações respeitando o colega, o que ele estava se propondo. (LUA).

Diante de tais afirmações observa-se a importância atribuída a alguns elementos da formação acadêmica, que necessitaram ser resgatados para o trabalho interdisciplinar.

Sol aponta também a ação mobilizadora do profissional, que possibilitou auxiliar o processo participativo na organização, haja vista possuir ferramentas que potencializam o exercício desta ação, de forma eficaz:

Outro aspecto também muito importante foi a questão da motivação para se trabalhar com as pessoas, de conscientizá-las para se envolverem num processo, de participarem, de serem um elemento ativo [...] tornar os servidores não apenas

---

<sup>6</sup> O que você destacaria da formação de Serviço Social como contribuição ao processo de trabalho da equipe interdisciplinar?

observadores de um processo mas sim serem atores, eles próprios conduzirem um processo de melhoria dos serviços.

Para Sol, o Serviço Social possui ainda na sua formação instrumentos que facilitam a percepção dos elementos de uma dada realidade, não somente na perspectiva macro, mas também micro, que tornam o profissional qualificado a elaborar diagnóstico de realidade:

[...] sem contar a facilidade, a sensibilidade, a formação específica em sabermos fazer um diagnóstico ou descrevermos uma realidade. Acho que isto também foi um ponto que dentro do Serviço Social sempre nos foi dado um referencial teórico muito forte.

Lua, em contrapartida, relaciona uma habilidade adquirida com formações complementares à Graduação em Serviço Social, a Socioterapia, que facilitou a percepção da necessidade de promover a interação, não só do Grupo de Trabalho, mas também nas atividades desenvolvidas como os grupos nos *workshops*: “contribuí por causa da minha formação em Socioterapia [...] que seriam as dinâmicas na parte de integração durante o nosso trabalho com as pessoas [...] que talvez as outras pessoas, membros do grupo, não tivessem esta visão[... ]” (LUA).

Socioterapia é definida por Silva (2001, p. 43) como “uma proposta do Serviço Social que visa o autoconhecimento a partir das percepções e transformações do mundo interior da pessoa, através de técnicas vivenciais”.

Tendo em vista que estas Assistentes Sociais foram protagonistas do processo, procurou-se, com a quinta pergunta<sup>7</sup>, descobrir quais os conhecimentos e/ou habilidades tinham lhe feito falta durante sua atuação.

<sup>7</sup> Quais as habilidades e/ou conhecimentos que você sentiu necessidade de buscar ou aprimorar para atuar nesta equipe interdisciplinar do DER/SC?

Sol destacou a necessidade de aprofundar o conhecimento dos processos organizacionais, as políticas envolvidas neste contexto, pois somente esta compreensão permite que o Serviço Social atue buscando a humanização das relações de trabalho:

É importante complementar na nossa formação a questão de trabalharmos em instituições e assim algumas questões da política social precisariam ser fortalecidas [...] e, em específico, o desenvolvimento e crescimento pessoal que é uma coisa que o serviço social deveria fortalecer, a questão da humanização do trabalho pois [...] eu o vejo como um aspecto muito importante, que o Assistente Social precisa estar conhecendo, estudando e inovando [...] é uma questão do Assistente Social ter credibilidade, pois se eu tivesse numa área médica com certeza teria que ter mais conhecimento na área de saúde, mas como a nossa área é técnica, específica de estrada, então a gente tem que ter um bom domínio de conhecimento sobre a instituição.

Lua, analisando o processo e, em particular, a sua preparação, aponta a necessidade do Assistente Social ter um envolvimento emocional controlado: “[...] eu pelo menos teria que trabalhar melhor esta ansiedade, diante de uma situação que tem que fazer, que tem limites para fazer, como trabalhar, como administrar melhor estas tarefas, esta seria a habilidade que eu precisaria aperfeiçoar mais”.

No entanto, também enfoca a necessidade do profissional saber delimitar um espaço na equipe, demonstrando o que é competência da sua formação:

A partir do momento que delimitarmos nossas atribuições temos condições de [...] trabalhar nestas equipes, temos que saber administrar, ver até que ponto o Serviço Social vai atuar em determinada situação, pois acho que os outros profissionais administram melhor isso. A gente não aprendeu a discernir o que é prioritário.

Para finalizar, com a sexta pergunta<sup>8</sup>, solicitou-se que elencassem algumas características a serem desenvolvidas pelo profissional de Serviço Social que pretende atuar em equipes interdisciplinares. Agrupando as citações tanto de Sol quanto de Lua, tem-se quinze apontamentos que oferecem aos profissionais, características, conhecimentos e habilidades que o Serviço Social possui ou deve buscar para trabalhar interdisciplinarmente:

1. conhecer detalhadamente o contexto em que a equipe está inserida: “levar em consideração o tipo de instituição que é” (SOL);

2. desenvolver “habilidades e competências para lidar com profissionais de outras áreas” (SOL);

3. continuo processo de formação e requalificação. “Quanto mais ele ampliar as habilidades e competências, mais chances de sucesso terá” (SOL), ou seja, “estar se aperfeiçoando cada vez mais, buscando novos conhecimentos não só na área de Serviço Social mas em todas as áreas, porque hoje estamos na era da informação e nós temos que estar ligados com a Administração, com a Psicologia, para que possamos criar caminhos” (LUA);

4. estar preparado para trabalhar com e em grupos, “saber que cada pessoa ali, é uma pessoa, cada um com a sua personalidade, com seu temperamento, com sua maneira peculiar, com suas crenças, com seus valores e termos a sensibilidade de entender todo este somatório”(SOL);

5. desenvolver a sensibilidade de perceber as inter-relações : “o Serviço Social tem uma contribuição muito grande a dar [...] com trabalhos na parte do capital humano.

---

<sup>8</sup> Que características você destacaria como necessárias para o Serviço Social trabalhar em uma equipe interdisciplinar?

nas relações humanas, nas relações pessoais, pela sua sensibilidade vinda da sua formação de captar determinadas peculiaridades, culturas, maneiras” (SOL);

6. ter senso de coordenação e organização do processo: “o Assistente Social tem um potencial muito grande na coordenação dos trabalhos, de propor uma administração” (SOL);

7. saber administrar conflitos: “a administração dos conflitos dentro da própria equipe, entra aí a questão das culturas e particularidades de cada integrante, do entendimento do grupo” (SOL);

8. socializar suas competências aos demais integrantes da equipe : “marcar presença, criar um espaço” (SOL), e “tem que saber dizer não em determinadas situações” (LUA);

9. estar preparado para “enfrentar as críticas” (SOL);

10. aceitar desafios, “aproveitar os novos caminhos” (SOL);

11. ser dinâmico: “o Assistente Social tem que ser dinâmico, e não se acomodar atrás de uma mesa” (LUA);

12. desenvolver objetividade nas suas propostas: “o Assistente Social é muito prático, é muito objetivo nas suas propostas e ações, ele não é tão divagador, questiona sim sob todos os aspectos, mas quase sempre faz proposições práticas de trabalho e ação, que difere de outros profissionais que são mais teóricos” (SOL);

13. estar preparado para realizar um diagnóstico a partir de estudos de todas as categorias que agem em determinados contexto: “buscar desencadear um processo como este, criar, mexer com as coisa” (SOL);

14. apreender a ser um profissional com uma ação mediadora qualificada;

15. e, por fim, estar aberto ao trabalho em equipe interdisciplinar, pois “mudando esta postura profissional, buscando conhecimento nas diversas áreas, trabalhando mais em equipe com outras áreas sairá daquele trabalho assistencialista e vai se fazer respeitado” (LUA).

Atentar para alguns dos quinze itens relacionados nesta experiência, possibilita aos profissionais vencerem inseguranças na transposição dos obstáculos desta nova forma de interagir no trabalho. No entanto, embora estes itens apontem características, conhecimentos e/ou habilidades a serem recuperados ou buscados por estes profissionais para trabalhar interdisciplinarmente, não podem ser considerados uma fórmula padrão, uma vez que as equipes exigem determinadas qualificações e funções derivadas do objeto do seu trabalho.

### **3.5 Considerações sobre o processo de trabalho da equipe interdisciplinar e a participação do Serviço Social**

Refletir sobre o processo de trabalho vivenciado oportunizou à equipe realizar uma análise compartilhada, identificando não só os pontos fortes que podem ser reforçados, como também mostrando pontos que precisam ser revistos, tanto na organização quanto na relação entre os seus membros. O estudo dos dados colhidos permitiram realizar algumas considerações em relação a este processo.

Com relação à organização, é importante ressaltar a necessidade das equipes de estarem sempre atentas às particularidades do meio, pois o trabalho destas geralmente está vinculado ao espaço institucional. De forma particular, a análise dos dados coletados

permitem destacar pontuações que devem ser consideradas em trabalhos futuros: o DER/SC é organização pública e como tal está sujeita às influências político-partidárias e os funcionários apresentam, de acordo com as pesquisas de clima organizacional, elevado grau de desmotivação.

Levando em consideração as relações estabelecidas entre os membros da equipe, é possível observar a interação e integração interdisciplinar, uma vez que possuem objetivos comuns, e que são coletivizados a partir do consenso. Há uma reciprocidade na troca de conhecimento, contudo permeada por dificuldades de comunicação, haja vista cada integrante ter formação e cultura diferenciadas.

As dificuldades de comunicação advindas do uso de termos técnicos, vinculados a uma área específica do conhecimento, podem ser identificadas como um grande entrave no processo de troca de conhecimento, uma vez que muitas terminologias não são facilmente compreendidas por todos os integrantes. Também não se pode esquecer que além da formação diferenciada, os integrantes da equipe interdisciplinar possuem cultura, valores, personalidades e visões distintas que não podem ser ignoradas ao se desenvolver trabalhos em equipe. Contudo, percebeu-se que, apesar dos conflitos e as tendências dominadoras, as relações profissionais e de poder aproximaram-se muito mais da horizontalidade do que da verticalidade.

Ao longo do processo, ocorre a construção de um referencial teórico comum, para facilitar a comunicação entre os membros, assim como a construção do seu próprio método de trabalho pois, conforme visto anteriormente, ainda não há na literatura um consenso a respeito de uma metodologia de trabalho interdisciplinar ideal.

Diante destas características, mesmo que o Grupo de Trabalho não se reconheça como equipe interdisciplinar, é possível estudá-lo como um exemplo desta intervenção.

Com relação ao Serviço Social, Iamamoto (1999, p. 113) deixa claro que “[...] um dos maiores desafios que o Serviço Social vive no presente é desenvolver sua capacidade de decifrar a realidade e construir propostas de trabalho criativas e capazes de preservar e efetivar direitos, a partir de demandas do cotidiano” e Martinelli (1995 apud HOELLER e MACHADO, 2002, p. 186) complementa afirmando que:

[...] é indispensável que o profissional tenha claro que em toda a prática há um espaço de criatividade a ser explorado, há vias de transformação a serem acionadas, nenhuma prática é um bloco monolítico, impenetrável, sempre há caminhos críticos, vias de superação a serem trilhadas, porém a verdade é que só são encontradas por quem os procura pacientemente, por quem os constrói corajosamente.

Portanto, o que se percebe com este estudo é que a prática interdisciplinar do Assistente Social não é uma tarefa fácil, “exige esforços, implica embate, conflito com as outras áreas de saberes e principalmente ruptura com próprias práticas institucionalizadas” (HOELLER e MACHADO, 2002, p. 185). No entanto, a abordagem coletiva do problema permite, nesta relação de reciprocidade, realizar uma troca intensa de conhecimento, estabelecer relações que apresentam soluções que dificilmente poderiam ser encontradas isoladamente em uma especialidade.

Mas, para interagir em equipe interdisciplinar, o Serviço Social, assim como as demais especialidades, deve ter clareza de sua função e competência qualificada para contribuir no processo de trabalho e atendimento das demandas da equipe. Para Iamamoto (2001, p. 41), o “Assistente Social, mesmo realizando atividades partilhadas com outros profissionais, dispõe de ângulos particulares de observação na interpretação dos mesmos processos sociais e uma competência também distinta para o encaminhamento das ações [...]”, que o torna uma “peça” importante no interior destas equipes.

A observação da participação do Assistente Social na equipe interdisciplinar do DER/SC possibilitou distinguir, entre as várias características apontadas pelos integrantes, três que tornam o Assistente Social um profissional importante e necessário nesta inter-relação: a habilidade de trabalhar com e em grupo, a função mediadora e a capacidade de relacionar e sistematizar as percepções macro e micro da realidade.

Ressalta-se no entanto, que estas e as demais características apontadas são qualificações que o profissional deveria possuir, pois não há entre elas alguma que provoque estranheza quando relacionada com a formação de Assistente Social, mas, em contrapartida, a observação destas vivências, o conhecimento e divulgação destas atuações interdisciplinares do serviço Social, são extremamente importante enquanto agente motivador para maior inserção desta categoria neste espaço.

Portanto, o Serviço Social deve voltar sua atenção para este tipo de trabalho, buscando continuamente o aperfeiçoamento destas características e a abertura para reorganizar sua prática nas novas possibilidades de ação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da discussão empreendida neste estudo, percebe-se que conhecer as formas de intervenção interdisciplinar é extremamente relevante, haja vista estarem se processando, atualmente, várias práticas desacompanhadas de produções teóricas. O que se encontra é a tendência em trabalhar a partir da integração do conhecimento especializado de diversas áreas para se atingir melhores resultados, contudo, nem sempre se constituem verdadeiramente como um trabalho interdisciplinar.

Observa-se, através da pesquisa bibliográfica, que o conhecimento, ao longo da história, foi dividindo-se em especialidades, formando profissionais também cada vez mais especializados. Esta compartimentação do saber e, por sua vez, também da intervenção profissional, trouxe à tona, desde a década de 60, o debate que defende a necessidade de se atribuir um enfoque interdisciplinar à formação e à intervenção profissional. Nas décadas de 70 e 80, este debate cresceu de forma lenta, ganhando maiores proporções apenas no final da década de 90 e hoje não pode ser mais ignorado.

Contudo, atualmente esta interação interdisciplinar ainda possui implicações que as teorias não deram conta de esgotar, uma vez que se observa a não-unanimidade referente à conceituação e a métodos ideais e adequados para a prática interdisciplinar.

Além disso, pôde-se observar que a proposta interdisciplinar avança em diferentes áreas e com diferentes enfoques, algumas se destacam, com experiências mais consolidadas do que outras.

Para a compreensão da experiência relatada neste estudo, foi apontada a importância da escuta dos sujeitos que constroem este processo. Estes sujeitos, ao interagirem e integrarem o conhecimento para alcançar um objetivo comum, constroem a relação interdisciplinar e, a medida que o processo evolui, encontram-se respostas cada vez mais eficientes, eficazes e efetivas para as demandas das equipes. Desta forma, o que se observou é que quanto mais os membros da equipe conseguiram intensificar esta troca mútua, não só maiores eram as inter-relações estabelecidas entre os campos do conhecimento, mas também esta visão mais ampla era direcionada nas ações desenvolvidas.

Os procedimentos metodológicos adotados, enfatizando a categoria *participação*, permitiram uma importante aproximação do objeto de estudo, sendo extremamente relevante para a construção das reflexões sobre o processo de trabalho da equipe interdisciplinar.

Igualmente importante para este estudo foi a revisão bibliográfica que subsidiou a interpretação do processo vivenciado pela equipe, possibilitando relacionar ações interdisciplinares em diferentes áreas (Saúde, Educação e Meio Ambiente) e, especificamente, mapear o trabalho interdisciplinar do Serviço Social .

No entanto, convém ressaltar que a prática interdisciplinar não é uma tarefa fácil pois, como é visto tradicionalmente, há uma fragmentação do conhecimento, com especialistas que não compartilham o hábito de trabalhar em equipes formadas por diferentes profissionais, nem tampouco a partir do consenso entre o conhecimento dos mesmos. Devido à cultura de se trabalhar em profissões essencialmente disciplinares, é

comum a presença de conflitos, mas que no entanto precisam ser superados para que se alcance realmente uma prática interdisciplinar.

Através do estudo das singularidades de uma equipe interdisciplinar, foram observadas características semelhantes a outras que a literatura apresenta, o que nos permite afirmar que os desafios para a efetivação da interdisciplinaridade necessitam ser, assim como neste estudo, cada vez mais explorados, buscando conhecer e encontrar possíveis formas de auxílio na superação dos mesmos.

Assim, também a participação do Assistente Social no trabalho interdisciplinar pode ser considerada uma conquista de espaço, devendo ser apresentada e estudada, a fim de que sirva não apenas como referencial, mas como agente motivador para que outros profissionais trilhem este caminho. Contudo, o estudo desta atividade, nos faz questionar até que ponto a formação acadêmica do Serviço Social é compatível com o desenvolvimento das características apontadas e se adequa as reais exigências para este trabalho interdisciplinar.

É necessário estar atento para este espaço que cria a possibilidade de o Assistente Social expandir seu campo de atuação para áreas ainda desconhecidas ou pouco exploradas pela profissão. Nesta relação de troca de saberes, o Serviço Social tem a oportunidade de socializar com às demais áreas do conhecimento as suas reais especificidades e habilidades e, dependendo da competência do profissional, até rompendo com o "preconceito" que estas áreas historicamente atribuem à formação de Assistente Social.

É preciso, no entanto, encarar que estas novas frentes de trabalho exigem do profissional características, habilidades e conhecimentos que somente são alcançados com um contínuo processo de aprimoramento, buscando, na reciclagem, qualificações e competências para o atendimento das demandas.

Por fim, acredita-se que este tema não pode ser esgotado apenas nesta discussão, haja vista a interdisciplinaridade ser ainda uma proposta inovadora e, por se tratar da integração de diferentes e diversas áreas do conhecimento, é também uma discussão ampla, complexa e desafiadora. Convém ressaltar que os resultados obtidos com este trabalho são frutos do estudo de uma dada realidade e, em determinadas condições, o que deixa este campo aberto para novas contribuições, que possam vir a ser construídas.

Modismo ou não, o estudo das equipes interdisciplinares demonstra que esta forma de intervenção vem ganhando, de forma rápida, amplo espaço para sua efetivação, motivada pela repercussão da aceitação que os seus resultados produzem.

A interdisciplinaridade proporciona o entendimento dos fenômenos de forma holística, com uma articulação e sistematização dos conhecimentos, permitindo uma intervenção real no problema.

Não se pode afirmar que será a solução para os equívocos cometidos por decisões de especializações, no entanto, a equipe estudada permite afirmar que o estabelecimento da troca entre diferentes, aumenta o universo de possibilidade de ações, assim como contempla ângulos e olhares distintos sobre um mesmo objeto e exige o consenso na tomada de decisão, diminuindo expressivamente a possibilidade de erro e aumentando as chances de sucesso.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo.** Rio de Janeiro: USAID, 1958.

BASTOS, Maria de Lourdes da Silva Leite. **Curso de Consultoria em Serviço Social.** Período 13/07 a 11/08/2002. 40 horas.

BURH, Angela. **A necessidade de um novo agir profissional: um desafio ao Serviço Social do DER/SC**

CASTRO, N. et al. **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CORDIOLI, Sérgio. **Enfoque participativo, um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática.** Porto Alegre: Gênese, 2001a.

\_\_\_\_\_. Enfoque participativo no trabalho com grupos. *In: Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos.* Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001b, p. 25-40.

COUTINHO, C. N. **Pluralismo: dimensões teóricas e políticas.** Cadernos ABESS. São Paulo: Cortez, 1991.

COUTINHO, M. C. **Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho.** Tese de Doutorado em Ciências Sociais. UNICAMP, 2000.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Centro Tecnológico, UFSC, Florianópolis, 2000.

ETGES, Norberto J. **Produção do conhecimento e interdisciplinaridade: educação e realidades.** Porto Alegre, v. 18, n. 2, jul./dez. 1993, p. 73-82.

FAZENDA, Ivani C. Arantes. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro—Efetividade e Ideologia.** São Paulo: Loyola, 2ªed., 1992.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade**: um projeto em parceria. São Paulo, Loyola, 1993.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade**: história, teoria e pesquisa. Campinas, São Paulo: Papirus Editora, 1994, p. 09-36.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3 ed., 1999.

FLORIANI, Dimas. Diálogos interdisciplinares para uma agenda sócio-ambiental: breve comentário do debate sobre ciência, sociedade e natureza. In: **Desenvolvimento e Meio Ambiente**: teoria e metodologia em meio ambiente e desenvolvimento. Curitiba, n. 01, UFPR, 2000, p. 21-39.

FREITAS, Leana Oliveira; MATSUBARA, Marilda Calhão. Trabalho coletivo – uma referência para a interdisciplinaridade. In: **Interdisciplinaridade**: o pensado, o vivido. Seminários de Educação, UFMT, 1996, p. 245-255.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Macgraw - Hill, 1991.

FRITSCH, Rosângela. Planejamento Estratégico: instrumental para a intervenção do Serviço Social? **Revista Serviço Social & Sociedade**. São Paulo: Cortez, Ano XVII, n. 52, 1996, p. 127-145.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 3 ed., 1991.

GONÇALVES, Maria Gorett. **Clima organizacional**: um estudo junto as Diretorias do DER/SC e Gerências da Diretoria Administrativa e Financeira. Monografia de especialização em gestão estratégica do serviço público. UNISUL. Florianópolis, 2000.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônicas e democracia industrial**: estudos comparativos de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.

GUSDORF, G. **Les sciences de l'homme son des sciences humaines**. Strasbourg, 1967.

HOELLER, Carolina; MACHADO, Simoni C. V.. Uma experiência no Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Katálysis**. Departamento de Serviço Social da UFSC. Florianópolis, v. 5, n. 2, jul./dez. 2002, p. 181-188.

IAMAMOTO, Marilda Villela. **Renovação e conservadorismo no serviço social**: ensaios críticos. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_. **O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional.** São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. O trabalho do Assistente Social frente as mudanças do padrão de acumulação e de regulação social. *In: Capacitação em Serviço Social e política social.* Brasília. UNB-CEAD/CFESS/ABEPSS. Módulo I, 1999.

\_\_\_\_\_. Projeto profissional, espaços ocupacionais e trabalho do(a) Assistente Social na atualidade. *In: Atribuições privativas do Assistente Social (a) em questão.* Cadernos do CFESS, 2001.

JANTASCH, A. P. ; BIANCHETTI, L. (org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

JANTASCH, E. Vers l'Interdisciplinarité et la Transdisciplinarité dans l'enseignement et l'innovation. *In: L'Interdisciplinarité.* Paris: OCDE/CERI, 1972.

→ JAPIASSÚ, H. **Interdisciplinaridade e Patologia do Saber.** Rio de Janeiro: Imago, 1976.

KLUCKHOHN, Florence R.. **O método da observação participante no estudo das pequenas comunidades** . Sociologia, São Paulo, abr./jun. 1946.

KRAPPITZ, Uwe.; ULLICH, Gabrielle J.; SOUZA, Joelson Passos de. **Enfoque participativo para o trabalho em grupos.** Recife: Assocene, 1988.

KRUGLIANSKAS, Isaak. Engenharia simultânea: organização e implantação em empresas brasileiras. **Revista de Administração da USP,** São Paulo, v. 28, n.º 04, out./dez. 1993, p. 104-110.

MACHADO, Wilson José. **Epistemologia e didática: as concepções do conhecimento e a inteligência e a prática docente.** São Paulo: Cortez, 3 ed., 1999.

MARQUES, Maria Terezinha C.; RAMALHO, Marilena Pinto. Os movimentos ecológicos e a interdisciplinaridade. *In: Serviço Social e interdisciplinaridade.* São Paulo: Cortez, 1989. p. 59-75.

MARTINELLI, M. L. et alii. **O uno e múltiplo nas relações entre as áreas de saber.** São Paulo: EDUC/Cortez, 1995.

MEIRELLES, B. H. S. **Interdisciplinaridade: uma perspectiva de trabalho nos serviços de atendimento aos portadores do HIV/AIDS.** Dissertação de Mestrado em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1998.

MENEGASSO, Maria Ester. **Organizações e o Serviço Social: uma visão preliminar.** Florianópolis: [s.n.}, 2000.

\_\_\_\_\_. **Organizações e o Serviço Social.** Revista Katálysis. Departamento de Serviço Social da UFSC. Florianópolis, v. 5, n. 2, jul./dez. 2002, p. 107-114.

- MÔNACO, Felipe de Farias. **Criatividade no contexto das equipes de trabalho: uma avaliação nas células de gestão autônoma e círculos de controle da qualidade na AMBEV – Filial/SC.** Dissertação de Mestrado em Administração, UFSC, Florianópolis, 2001.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários a educação do futuro.** Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya, revisão técnica de Edgar Assis de Carvalho. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em equipe.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MUNHOZ, DEN.. **Trabalho interdisciplinar: realidade e utopias.** Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, n. 51, ano XVII, 1996.
- NETO, Otávio Cruz. O trabalho de campo como descoberta e criação. *In: Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.* Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- NETTO, José Paulo. **Transformações societárias e Serviço Social: notas para uma análise prospectiva da profissão no Brasil.** Revista Serviço Social & Sociedade, n. 50. São Paulo: Cortez, 1996.
- NOGUEIRA, Vera Maria Ribeiro. **A importância da equipe interdisciplinar no tratamento de qualidade na área de saúde.** Revista Katálysis, Departamento de Serviço Social da UFSC, n. 01, junho/1997, Florianópolis, p. 40-48.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 3 ed., 1988.
- \_\_\_\_\_. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- PAGÉS, Max. **A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1982.
- PEREIRA, Ulisséia Ávila. **Diretrizes Pedagógicas para o curso de Iniciação Tecnológica e cidadania do PROCEFET: a busca por uma aprendizagem significativa.** Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.
- PIRES, Rita de Cássia. Mapeamento da prática do assistente social nas organizações da cidade de Sorocaba: um estudo regional. *In: Ações e interlocuções: estudos sobre a prática profissional do Assistente Social.* São Paulo: Veras, 1999, p. 47- 104.
- ROCHA, C.S.; FRITSCH, R.. **Qualidade de vida no trabalho e ergonomia: conceitos e práticas complementares.** Revista Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, n. 69, 2002.

ROCHA, Jefferson Marçal da. As limitações disciplinares diante da problemática ambiental: os novos rumos da ciência. *In: Redes*. Santa Cruz do Sul, v. 07, n.º 01, jan./abr. 2002, p. 35-49.

RODRIGUES, Maria Lúcia. O serviço social e a perspectiva interdisciplinar. *In: O uno e o múltiplo nas relações entre as áreas do saber*. São Paulo: Cortez, 1995, p. 152-158.

\_\_\_\_\_. A dinâmica de ação na prática cotidiana do Assistente Social. *In: Ações e interlocuções: estudos sobre a prática profissional do Assistente Social*. São Paulo: Veras, 1999, p. 09-46.

RUSSO, Célia Regina. **Interdisciplinaridade: a abordagem transversal em educação ambiental**. São Paulo: Ed. UniABC, Caderno UniABC, Ano III, n. 07, 2001.

SACHS, Iguacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Livros Studio Nobel, Fundação de Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SÁ, J. L. (org.). **Serviço Social e interdisciplinaridade**. São Paulo: Cortez, 1989.

SAMPAIO, Cláudia C. et alii. Interdisciplinaridade em questão: análise de uma política voltada à mulher. *In: Serviço Social e interdisciplinaridade*. São Paulo: Cortez, 1989, p. 77-95.

SBRAGIA, Roberto. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 18, n. 02, abr./jun. 1983.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leardership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHNEIDER, Benjamin. **The perception of organizacional climate the customer's view**. Journal Applied Psychology, Washington, n. 57, 1973, p. 248-256.

SCHNEIDER, Benjamin; HALL, Douglas T. **Correlates of organizacional identification as a function of carcer patter and organizacional type**. Administrative Science Quartely. Ithaca, sep. 1972, p. 340-50.

SCHRADER, Achim. **Introdução a pesquisa social empírica: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não experimentais**. Tradução de Manfredo Berger. Porto Alegre: Globo, 2 ed. , 1978.

SEVERINO, A . J. **Subsídios para uma reflexão sobre novos caminhos da interdisciplinaridade**. Serviço Social e interdisciplinaridade. São Paulo: Cortez, 1989.

SILVA, Mirian Torquato. **A socioterapia enquanto alternativa de desenvolvimento pessoal e profissional**. Monografia do curso de especialização em gestão estratégica do serviço público. Florianópolis: UNISUL, 2001.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. PPGA-UFRGS, 1978.

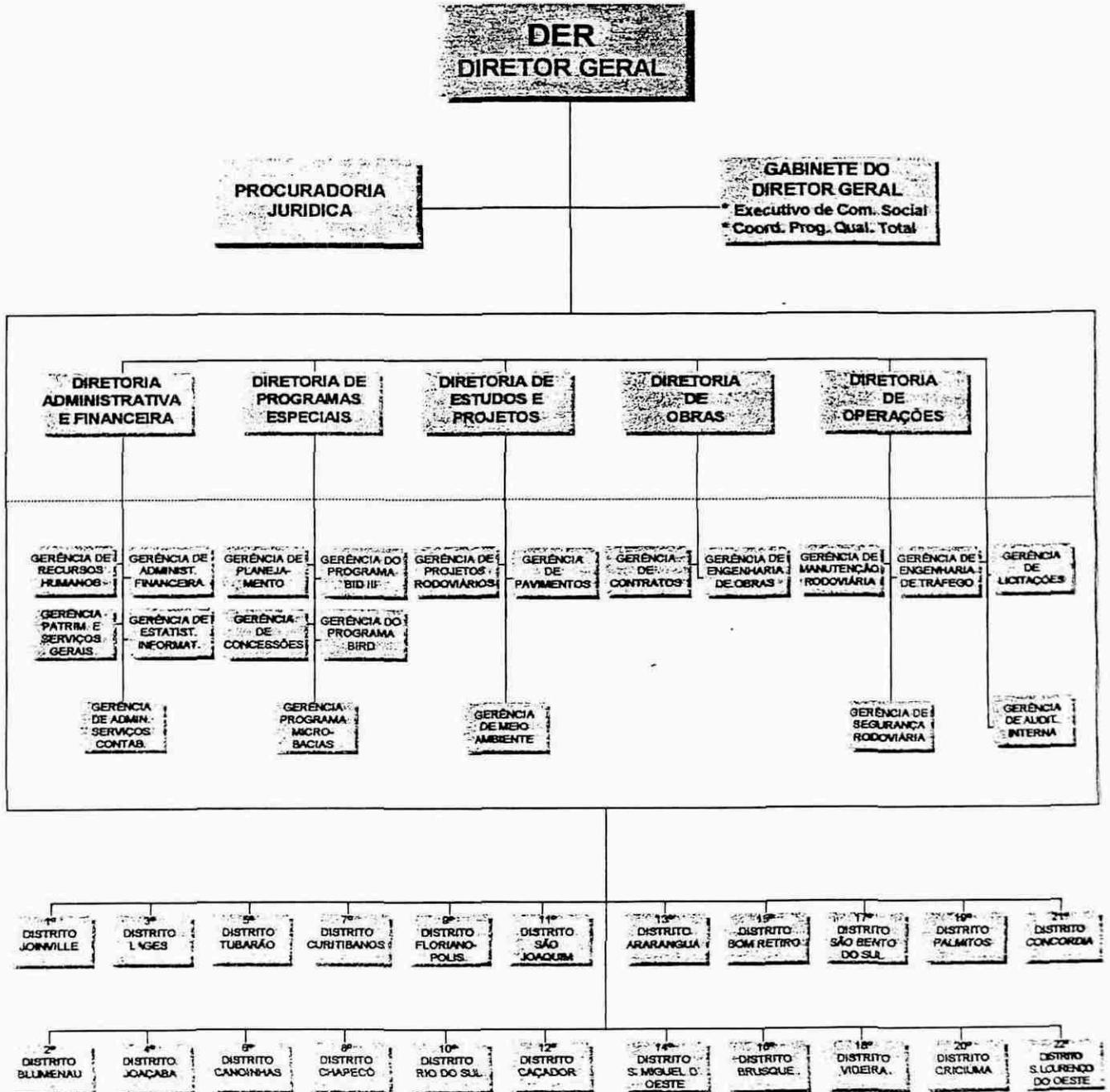
→ VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Serviço Social e interdisciplinaridade**: o exemplo da saúde mental. Revista Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, n. 54, 1997, p. 132-157.

YACOUB, Leila Bumgratz Delgado. **Inovações na Gestão da mão de obra**: participar é preciso. Revista Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, n. 57, ano XIX, jul. 1998, p. 52-73.

WALROND-SKINNER, Sue. **Terapia familiar**. Buenos Aires: Anesa, 1978.

**ANEXOS**

# ORGANOGRAMA DO DER



## **ANEXO 02**

### **CAPITULO III**

#### **ÓRGÃOS DE ATIVIDADES-MEIO**

##### **SEÇÃO I**

###### **DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

Art. 12 A Diretoria Administrativa e Financeira, órgão seccional dos Sistemas de Administração de Recursos Humanos, de Orçamentação e Administração Financeira, de Administração de Material e Serviços, de Administração Patrimonial, de Informática e Automação, e de Administração Contábil e Auditoria, subordinada diretamente ao Diretor Geral, compete:

I - planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades relacionadas com:

- a. administração de recursos humanos;
- b. administração financeira;
- c. administração patrimonial e de serviços gerais;
- d. estatística e informática;
- e. serviços contábeis;

II - prestar apoio administrativo e desenvolver outras atividades relacionadas com serviços auxiliares, de natureza sistêmica ou não, indispensáveis à plena execução dos objetivos da Autarquia;

III - divulgar as suas atividades no âmbito do DER/SC, respeitadas as atribuições do Executivo de Comunicação Social.

##### **SUBSEÇÃO I**

###### **DA GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Art. 13 À Gerência de Recursos Humanos, subordinada diretamente à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:

I - articular-se com o órgão central do Sistema de Administração de Recursos Humanos, com vistas ao cumprimento e execução dos atos normativos e operacionais pertinentes;

II - programar, organizar, coordenar, executar e controlar as atividades sistêmicas de Administração de Recursos Humanos;

III - analisar e identificar as necessidades de recursos humanos na Autarquia;

IV - coordenar, controlar e executar as atividades relativas a recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;

V - realizar estudos visando o estabelecimento de atribuições e exigência de habilitação e qualificação dos cargos das diversas categorias funcionais da Autarquia;

VI - executar atividades relativas ao cadastro, registro funcional, lotação e movimentação de pessoal;

VII - controlar a contagem de tempo de serviço para fins de progressão funcional e aposentadoria dos servidores da Autarquia, nos termos da legislação específica;

VIII - elaborar e divulgar adequadamente os atos de admissão, nomeação, exoneração, designação e dispensa de servidor;

IX - expedir certidões pertinentes à sua competência;

X - executar atividades relativas à concessão de vantagens e assistência previdenciária, previstas em lei;

XI - controlar o cumprimento do horário de trabalho, apurar a frequência e elaborar a escala de férias dos servidores;

XII - elaborar a folha de pagamento de vencimento, demais vantagens pecuniárias, ajudas de custo, diárias e descontos, manter registros sobre as despesas com pessoal, para fins de controle, estatística e acompanhamento da execução da programação financeira respectiva;

XIII - planejar, executar e avaliar ações de serviço social, mantendo mecanismos de apoio assistencial e previdenciário e acionando, quando necessário, os recursos oficiais e comunitários pertinentes;

XIV - supervisionar as atividades de bolsistas e estagiários e de seus respectivos orientadores, garantindo a integração da Autarquia com os estabelecimentos de ensino correspondentes;

XV - emitir pareceres, em casos concretos, sobre questões de direitos, vantagens, deveres e responsabilidades dos servidores da Autarquia;

XVI - coordenar, controlar e executar as atividades relativas ao cadastramento, atualização, manutenção e distribuição de livros, apostilas, manuais e outros recursos didáticos, bem como promover sua divulgação e fomentar o seu uso;

XVII - planejar, organizar e acompanhar a realização de cursos, seminários e outros eventos que busquem o aperfeiçoamento, a especialização e a reciclagem profissional dos servidores da Autarquia, com apoio das demais Diretorias;

XVIII - exercer outras atividades relativas à administração de recursos humanos ou correlatas.

## **SUBSEÇÃO II**

### **DA GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Art. 14 À Gerência de Administração Financeira, subordinada diretamente à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:

I - articular-se com o órgão central do Sistema Orçamentação e Administração Financeira, com vistas ao cumprimento de instruções e atos normativos operacionais pertinentes;

II - programar, organizar, coordenar, executar e controlar as atividades relativas à administração financeira da Autarquia;

III - elaborar quadros demonstrativos e comparativos, bem como emitir relatórios de dívida;

IV - elaborar registros necessários ao controle financeiro da Autarquia;

V - arrecadar, movimentar, guardar ou restituir valores e realizar pagamentos devidamente autorizados;

VI - executar e controlar as atividades inerentes ao registro da compensação no que se refere a contratos, convênios, adiantamentos ou outras formas de responsabilidades do DER/SC ou para com o DER/SC;

VII - manter atualizado o registro das responsabilidades por adiantamentos, zelando pela observância dos prazos legais para prestação de contas;

VIII - orientar e executar atividades relativas à formulação, execução e alteração orçamentária;

IX - realizar a execução orçamentária, emitindo empenhos e registrando os saldos e deduções;

X - exercer outras atividades de administração financeira da Autarquia.

## **SUBSEÇÃO III**

### **DA GERÊNCIA PATRIMONIAL E DE SERVIÇOS GERAIS**

Art. 15 À Gerência Patrimonial e de Serviços Gerais, subordinada diretamente à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:

I - articular-se com os órgãos centrais dos Sistemas de Administração de Material e Serviços, e de Administração Patrimonial, com vistas ao cumprimento de instruções e atos normativos operacionais pertinentes;

II - coordenar, executar e controlar o conjunto de atividades relacionadas com os serviços de apoio essenciais à viabilização da operacionalidade das diversas unidades organizacionais da Autarquia;

III - coordenar, executar, controlar e registrar o fluxo de processos e demais documentos;

IV - promover a aquisição de material permanente e de consumo, bem como o seu recebimento, inspeção, aceitação, armazenagem e distribuição;

V - organizar e manter cadastro de fornecedores de materiais e de prestadores de serviços;

VI - organizar e manter sistema de controle de estoques de materiais;

VII - controlar e avaliar o estado de materiais e equipamentos em uso, propondo baixa, alienação e substituição quando considerados inservíveis;

VIII - coordenar as atividades e escala de serviço dos motoristas de veículos de transporte de pessoal, fazendo cumprir as normas relativas a prestações de contas de recursos antecipados;

IX - suprir as necessidades de transporte local de servidores e de realização de viagens, mediante requisição que comprove seu uso exclusivamente a serviço;

X - supervisionar e executar as atividades relacionadas com o controle e registro patrimonial, propondo alienação ou baixa dos bens patrimoniais considerados inservíveis;

XI - coordenar e controlar contratos de locação de imóveis, prestação de serviços e outros que se fizerem necessários;

XII - coordenar e executar serviços relativos à conservação de imóveis em utilização pelo DER/SC;

XIII - coordenar e controlar os serviços de recepção e telefonia;

XIV - executar outras atividades relativas a administração patrimonial e de serviços gerais.

#### **SUBSEÇÃO IV**

#### **DA GERÊNCIA DE ESTATÍSTICA E INFORMÁTICA**

Art. 16 À Gerência de Estatística e Informática, subordinada diretamente à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:

I - articular-se com o órgão central do Sistema de Informática e Automação, objetivando o cumprimento de instruções e atos normativos operacionais dele emanadas;

II - planejar, orientar e executar atividades relativas à elaboração de sistemas de informações através de processamento de dados;

III - planejar, coordenar, executar e orientar atividades de processamento de dados, microfilmagem e outros métodos de informação e documentação;

IV - administrar a alocação e utilização dos equipamentos de processamento de dados, microfilmagem e correlatos, bem como sua operação e manutenção, estabelecendo normas e regulamentos para seu emprego;

V - promover ações destinadas a disseminar a utilização dos recursos técnicos de informática junto às diversas unidades organizacionais do DER/SC, assegurando-lhes condições de desenvolver sistemas aplicativos de interesse específico;

VI - propor e fornecer suporte a ações de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos para as atividades de processamento de dados e microfilmagem, em colaboração com a Gerência de Recursos Humanos;

VII - executar outras atividades inerentes à sua área de atuação.

#### **SUBSEÇÃO V**

#### **DA GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Art. 17 À Gerência de Administração de Serviços Contábeis, subordinada diretamente à Diretoria Administrativa e Financeira, compete:

I - articular-se com o órgão central do Sistema de Administração Contábil e Auditoria, com vistas ao cumprimento dos atos normativos operacionais pertinentes;

II - executar e controlar as atividades relativas à escrituração contábil;

III - acompanhar a execução orçamentária, bem como contabilizar, analiticamente, a receita e a despesa, de acordo com os documentos comprobatórios;

IV - organizar os balanços, balancetes e outras peças contábeis, obedecendo aos prazos e atos normativos oriundos do órgão central do sistema;

V - registrar analiticamente deduções orçamentárias, receitas e despesas orçamentárias e extra-orçamentárias, patrimoniais e de compensação;

VI - executar outras atividades relativas a contabilidade pública.

## **ANEXO 03**

### **Roteiro da entrevista com as Assistentes Sociais**

1. Como o Serviço Social foi convidado a integrar a equipe interdisciplinar do DER?SC?
2. O que você entende por interdisciplinaridade?
3. Como Assistente Social, de que forma você se percebe nesta equipe interdisciplinar?
4. O que você destacaria da formação do Serviço Social como contribuição ao processo de trabalho da equipe interdisciplinar?
5. Quais as habilidades e/ou conhecimentos que você sentiu necessidade de buscar ou aprimorar para atuar nesta equipe interdisciplinar do DER?SC?
6. Que características você destacaria como necessárias para o Serviço Social trabalhar em uma equipe interdisciplinar?