

REVISTA

Edição N° 1 . Ano 2023

# CONEXÃO

GESTÃO, TECNOLOGIA & NEGÓCIOS

## Entre possibilidades e desafios: Gestão das Políticas Públicas

Mozart Pereira da Silva Neto  
Francisca Antonia da Costa



EDITORA  
FMB

REVISTA

Edição Nº 1 . Ano 2023

# CONEXÃO

GESTÃO, TECNOLOGIA & NEGÓCIOS



EDITORA  
**FMB**



 [editora.faculdadefmb.edu.br](http://editora.faculdadefmb.edu.br)

Todos os direitos desta edição  
reservados para: Editora FMB Ltda.

## Sumário

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Capítulo

1

#### **Página 11**

Compreendendo o conceito de políticas sociais e assistência social e gestão.





Mozart Pereira da Silva Neto

Francisca Antonia da Costa

## Resumo

Na gestão das políticas públicas os assistentes sociais são um dos profissionais mais requeridos no âmbito da ação gestora. Nesse sentido, esse profissional exerce função importante no planejamento e na avaliação de ações, programas e implementação de projetos e serviços das políticas públicas. Este estudo objetivou investigar, a partir das referências sobre o trabalho do assistente social, as evidências que mostram a importância desse profissional na gestão. Para tanto, iniciamos pelo levantamento da bibliografia sobre a atuação Assistente Social. Onde indicou-se a necessidade de uma análise que desse conta das relações construídas entre o projeto ético político e o exercício profissional nesse campo. A partir desse estudo bibliográfico e documental, foi possível concluir que esse exercício, de gerir políticas, e por conseguinte os processos envolvidos nessa gestão, requer do Assistente Social um conjunto de saberes que o possibilita reconhecer as determinações constitutivas desse campo profissional, dentre as quais destacamos: a identificação do modo como operam as relações teórico-prática; bem como os conhecimentos que a orientam e a interpretação dos desafios inerentes desse processo da gestão social como possibilidade de (re)estruturar, (re)qualificar as respostas profissionais.

**Palavras-chaves:** Assistente Social; Atuação Profissional; Gestão de Políticas Públicas.

## Abstract

In the management of public policies, social workers are one of the most required professionals in the scope of the management action. In this sense, this professional plays an important role in the planning and evaluation of actions, programs and implementation of public policy projects and services. This study aimed to investigate, from the references about the work of the social worker, the evidence that shows the importance of this professional in management. To this end, we started by surveying the bibliography on social worker performance. Where the need for an analysis was indicated that would account for the relationships constructed between the political ethical project and the professional practice in this field. From this bibliographic and documentary study, it was possible to conclude that this exercise, of managing policies, and therefore the processes involved in this management, requires from the Social Worker a set

of knowledge that enables him to recognize the constitutive determinations of this professional field, among which we highlight: the identification of the way theoretical-practical relationships operate; as well as the knowledge that guides it and the interpretation of the inherent challenges of this process of social management as a possibility to (re)structure, (re)qualify professional responses.

**KEYWORDS:** Social Worker; Professional Performance; Public Policy Management.

## Introdução

Este artigo apresenta uma discussão sobre o exercício profissional desenvolvido pelo assistente social na gestão de políticas públicas. Para tanto, recorreremos a um estudo bibliográfico na busca de dar conta do objeto dessa pesquisa, que é compreender a atuação do Assistente Social no campo da gestão das políticas sociais.

Nesse sentido, partimos do entendimento de que o Serviço Social é uma profissão inscrita na divisão sociotécnica do trabalho, regulamentada pela Lei nº 8662/93, de 7 de junho de 1993, com alterações determinadas pelas resoluções CFESS nº 290/94 e nº 293/94 e balizada pelo Código de Ética, aprovado por meio da resolução CFESS nº 273/93, de 13 de março de 1993.

A análise sobre a origem do Serviço Social como profissão decorre dos estudos desenvolvidos por vários autores e tem sido discutida sob diversos pontos de vista teóricos e filosóficos. Inicialmente a profissão, tem como marco de partida o século XIX, mais especificamente no continente europeu e nos EUA. No Brasil, esse exercício é mais tardio, e somente nos anos de 1930 são percebidas as primeiras iniciativas da ação do profissional do Assistente Social.

De acordo com apontamentos de Vieira (1980), o reconhecimento da profissão passa pela necessidade de dotar as práticas de filantropia de um caráter técnico e científico. Assim, o Serviço Social caracterizava-se como profissão de ajuda, muitas vezes compreendida com processo de ajuste moral de comportamentos dos indivíduos, que atuava no desenvolvimento das potencialidades a fim de ajustá-los à sociedade em que conviviam.

Pode-se ainda, compreender essa ajuda sob duas óticas diferentes, e ao mesmo tempo fundamentais: ajuda material, dirigida à subsistência humana e ajuda de caráter assistencial, preventivo, corretivo e promocional, necessária para o ajustamento do indivíduo, como instrumento de prevenção dos males sociais com vistas ao alcance do bem-estar social.

De forma sintética, o início da atuação do Serviço Social articulava-se entre um enfoque assistencialista, ainda sob influência da Igreja Católica, em especial do humanismo cristão. Para VerdesLeroux (1986) indica, em uma de suas análises, diz que o Serviço Social decorre de um processo que se dá a partir da profissionalização da ajuda que acompanha a complexificação da natureza dos fenômenos e de sua manifestação na realidade sócio histórica dos indivíduos.

Dessa forma, as atividades desenvolvidas pelos profissionais da Assistência Social eram dirigidas às pessoas que enfrentavam, de forma temporária ou permanente, dificuldades econômicas, de relacionamento, entre outras, através da atenção psicossocial, objetivando o reconhecimento dos comportamentos humanos, adequando-os aos padrões estabelecidos e aceitos socialmente.

Assim, foi possível entender as origens da profissão de alguma forma contribuiu para tornar pouco clara a diferença entre o exercício profissional realizado, empiricamente fundamentado, o campo do conhecimento científico e os processos de ajuda identificados como parte do acervo identitário da história do Serviço Social.

Existem ainda outras percepções, com as de Iamamoto e Carvalho (1983), Netto (1991) e Montañó (2007), que propõe um entendimento a partir dos modos de produção capitalista. Para esses estudiosos, mais especificamente Montañó (2007), ao analisar a origem da profissão, entende como

[...] produto da síntese dos projetos político-econômicos que operam no desenvolvimento histórico, onde se reproduz material e ideologicamente a fração da classe hegemônica, quando no contexto do capitalismo na sua idade monopolista, o Estado toma para si as respostas à questão social (MONTAÑO, 2007, p. 30).

A partir desse olhar, os até então conhecidos como agentes da assistência social, foram aglutinados pelo Estado no que diz respeito aos processos burocráticos e institucionais, tendo como fim atender aos interesses do desenvolvimento do modo de produção em sua etapa monopólica.

Iamamoto e Carvalho (1983, p. 315), afirmam que, “[...] o processo de surgimento e desenvolvimento das grandes entidades assistenciais – estatais, autárquicas ou privadas – é também o processo de legitimação e institucionalização do Serviço Social”, permitindo a perda gradual do caráter de apostolado social. Nesse sentido, o processo de legitimação e institucionalização do Serviço Social no Brasil na década de 1940 é tributário da criação de grandes instituições no período Vargas, em especial, durante o chamado Estado Novo (1937-1945).

Dessa forma, o Estado define medidas de política social, bem como a legislação, em especial no âmbito trabalhista, como meio de minorar os problemas sociais decorrentes da ordem monopólica, da questão social e de suas sequelas, fundamentalmente a pobreza e o desemprego.

De acordo com Iamamoto e Carvalho (1983, p. 315), a atuação do profissional de assistente social apenas pode se consolidar e romper o estreito quadro de origem no bloco católico a partir e no mercado de trabalho que se abre com aquelas entidades.

O Estado opera para propiciar um conjunto de condições necessárias à acumulação e valorização do capital monopolista por meio da preservação e do controle contínuo da força de trabalho ocupada e excedente. Para Netto (1992), o Estado cria as condições para atender também às demandas das classes



subalternas. O autor afirma ser esse um processo [...] todo ele tensionado, não só pelas exigências da ordem monopólica, mas pelos conflitos que esta faz dimanar em toda escala societária. É somente nestas condições que as sequelas da 'questão social' tornam [...] objeto de uma intervenção contínua e sistemática por parte do Estado (NETTO, 1992, p. 25).

No que diz respeito a concepção da profissão, Netto (1992) aponta para as discussões em torno do que fundamenta e legitima a profissionalidade do Serviço Social. Para ele, essa profissionalização e legitimidade residem nos aportes e embasamento teóricos presentes na atuação profissional. Resta saber, diz ele, se

[...] a nosso juízo, constitui o efetivo fundamento profissional do Serviço Social: a criação de um espaço sócioocupacional onde o agente técnico se movimenta – mais exatamente, o estabelecimento das condições histórico-sociais que demandas este agente, configuradas na emersão do mercado de trabalho (NETTO, 1992, p. 66).

Por essa perspectiva, entende-se o Serviço Social como uma profissão que se constitui no processo das relações sociais, vinculando-se à lógica do mercado, em que o assistente social se inscreve, um vez que atua como profissional assalariado. Nessa análise, não é o Serviço Social que cria um novo espaço de trabalho, mas é, de acordo com Netto (1992) “[...] a existência de um espaço na rede sócio-organizacional que leva à constituição da profissional”. Para esse autor, o Serviço Social se inscreve na divisão sociotécnica do trabalho, e, “[...] tem sua base nas modalidades através das quais o Estado burguês se enfrenta com a 'questão social', tipificadas nas políticas sociais [...]” (NETTO, 1992, p. 70).

Iamamoto e Carvalho (1983), tomando como base a matriz crítica que faz presente no Serviço Social a partir do Movimento de Reconceituação, focalizam os estudos sobre as concepções de profissão presentes no Serviço Social.

Afirmando que o Serviço Social

[...] se gesta e se desenvolve como profissão reconhecida na divisão social do trabalho, tendo por pano de fundo o desenvolvimento capitalista industrial e a expansão urbana, processo esses aqui apreendidos sob o ângulo das novas classes sociais emergentes [...]. Afirma-se como um tipo de especialização do trabalho coletivo, ao ser expressão de necessidades sociais derivadas da prática histórica das classes sociais no ato de produzir e reproduzir os meios de vida e de trabalho de forma socialmente determinada (IAMAMOTO; CARVALHO, 1983, p. 77).

Nesse sentido, ao se examinar a atuação do Assistente Social na gestão das políticas sociais, faz-se necessário atentar para as bases fundantes da profissão, com questionamento a respeito da atuação desses profissionais, uma vez inseridos nos seus respectivos campos de trabalho.

Assim, tenciona-se uma reflexão, necessária, sobre o trabalho desenvolvido pelos Assistentes Sociais. Sobretudo, ampliando a compreensão da profissão, entendo que essa por sua vez é resultado das modificações ocorridas historicamente, no âmbito político, social e econômico pelos quais passaram a sociedade capitalista moderna. Esse debate sobre atuação profissional pretende conjugar as compreensões construídas pela categoria profissional do Assistente Social, deve apontar para um movimento reflexivo, que traga à tona a configuração da profissão no campo da gestão das políticas sociais.

# COMPREENDENDO O CONCEITO DE POLÍTICAS SOCIAIS E ASSISTÊNCIA SOCIAL E GESTÃO.

1

Definir o alcance das políticas sociais, constitui-se como um grande desafio, dada a dificuldade evidenciada a partir da pluralidade de ações e intervenções neste campo que, ao longo do tempo, transitoriamente foram adaptando-se as diversas áreas de conhecimento e variaram de acordo com o momento histórico, sendo importante, assim, fazer uma breve imersão na definição associada ao que é social.

O Movimento de Reconceituação, do Serviço Social assenta-se importante marcador temporal e conceitual para a área, sobretudo se considerarmos as duas perspectivas para a construção do seu exercício profissional, sendo elas: a perspectiva conservadora e a perspectiva crítica.

Referenciando essas duas abordagens, a renovação pela qual passou a profissão, seus avanços e permanências, podem ser reconhecidos nesse período por meio da valorização da prática política dos profissionais, entende-se assim que esta reconceituação possibilitou a construção articulada de um projeto de sociedade junto a um projeto profissional utilizando-se de uma direção ética e política.

No Brasil, somente a partir da Constituição Federal de 1988, regulamentada pela Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993, intitulada Lei Orgânica da Assistência Social, que novos conceitos e modelos de assistência social passaram a vigorar. Dessa forma, a Assistência Social passa a ser entendida como direito de cidadania, objetivando a garantia do atendimento às necessidades básicas das populações e povos mais vulneráveis, tanto do ponto de vista econômico, como também os excluídos socialmente.

De acordo com a Lei Orgânica da Assistência Social que dispõe sobre a organização da assistência social, sendo o instrumento legal que regulamenta os pressupostos constitucionais, ou seja, aquilo que está escrito na Constituição Federal, nos Arts. 203 e 204, que definem e garantem os direitos à assistência social. Esta lei institui os benefícios, os serviços, programas e projetos destinados ao enfrentamento da exclusão social dos segmentos social e economicamente mais vulneráveis.

Ressaltamos que faz-se necessário compreender uso e definição das duas dimensões que nos guiam nas premissas das ações/atuações da Assistência Social no Brasil. Sendo a primeira apresentada, a dimensão social, como aquela que está presente na sociedade, mas que não é da ordem econômica. Podendo ainda ser entendida, como o resíduo que sobra quando se exclui os fenômenos econômicos, onde a classificação de uma investigação se dá pela separação do que é puramente econômico (entendido também como primordial) daquilo que sobra da explicação,

o social. Dessa forma, a segunda seria a noção de bem-estar humano, na qual uma perspectiva assistencial ou humanista apresenta-se com enfoque na dignidade humana, caridade ou misericórdia.

Assim, ações que incorporam uma dimensão assistencialista de cobertura imediata. (DEMO, 1978).

Cepêda (2012) aponta que é somente a partir dos anos 2000 que encontramos uma conjuntura favorável no contexto econômico e a ascensão no poder executivo federal de um projeto novo desenvolvimentista. Isso possibilitou a emergência de um novo conjunto de políticas sociais importantes para a população, ampliando a atuação dos profissionais e resignificando o papel das políticas sociais.

Contextualmente, esse movimento demandou novas pautas para a política social. Principalmente se considerarmos o fato de que um lado dessas políticas podem ser entendidas como garantidoras de condicionantes necessários à sobrevivência substancial, como por exemplo as políticas de transferência de renda e da previdência social (tanto no âmbito da aposentadoria como também nas ações voltadas à proteção do trabalhador). Incorporam assim, uma série de ações ligadas ao reconhecimento cultural de minorias silenciadas social, cultural e economicamente, como por exemplo, a valorização de comunidades de origem quilombola e indígenas, valorização das pautas feministas e o reconhecimento do nome social das pessoas transsexuais.

Nesse sentido, o foco principal dos serviços assistenciais, é constituído pelas famílias vulnerabilizadas pela pobreza e exclusão social. Focaliza-se o grupo familiar e a comunidade por serem espaços sociais naturais de proteção e inclusão social.

Valoriza-se a implementação de ações e serviços intersetoriais. Estas ações e serviços intersetoriais devem ter objetivos e desenvolver processos mais ambiciosos de proteção e alteração da qualidade de vida do grupo familiar e não apenas de um ou outro de seus membros.

Hoje, assistência social é dever do Estado e direito do cidadão. É política pública e, como tal, faz parte da seguridade social. Neste modelo, prevalece a ideia de que se protege para promover, para fazer a pessoa crescer; que deve ser ofertado o mínimo básico para que o indivíduo inicie um processo de promoção humana, de crescimento e de valorização da pessoa.

O centro de ação da política de assistência social é a família, vista como elo integrador das ações e como foco de programas específicos. Todos os programas que visam à inserção e à reinserção familiar são prioritários na política de assistência social.

O Estado brasileiro, isto é, o poder público, seja ele federal, estadual ou municipal, tem o dever de formular políticas e realizar ações e atividades que protejam e promovam aquela parcela da população que se encontra em situação de vulnerabilidade, permitindo a esta parcela alcançar uma situação de plena cidadania.

Gerir as políticas públicas sociais é um dos principais campos de trabalho do assistente social. Sobretudo, se considerarmos os conhecimentos sobre esse campo profissional pode interferir e qualificar atuação do Assistente Social, e por consequência do seu serviço. Nesse sentido, faz-se necessários destacarmos dois pontos essenciais da importância desse conhecimento por parte do assistente social: as prerrogativas estabelecidas na Lei de Regulamentação da Profissão e as discussões relativas às origens da profissão no Brasil. Quanto à Lei de regulamentação, no Artigo 4 estabelece:



- elaborar, implementar, executar e avaliar políticas sociais junto a órgãos da administração pública, direta ou indireta, empresas, entidades e organizações populares;
- elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos que sejam do âmbito de atuação do Serviço Social com participação da sociedade civil; (CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL, 1993, p. 36-37).

A gestão, por esse olhar, precisa ser compreendida como um conjunto de competências, de obrigação exclusiva do poder público que implica no exercício de funções ligadas aos atos de coordenar, articular, negociar, planejar, acompanhar, controlar, avaliar e auditar. Dessa forma, podemos ainda afirmar que a execução das políticas de assistência social é ação precípua dos gestores municipais. E ainda, podendo ter outras responsabilidades ligadas a esta esfera de gestão, dentre as quais podemos destacar a implementação e desenvolvimento da Política Municipal de Assistência Social, a responsabilidade e/ou corresponsabilidade financeira da política, a consolidação de um Plano Municipal de Assistência Social, estruturar organizacionalmente e gerir a rede municipal de inclusão e de proteção social, supervisionar, monitorar e avaliar as ações em âmbito regional, entre outras obrigações.

Compreender o exercício profissional do Assistente Social nos espaços de gestão das políticas públicas, é condição indispensável para uma boa atuação. Pois essa percepção configura-se como um esforço no sentido de garantir espaços democráticos na gestão social. Para tanto, é indispensável o controle social, que tem sido uma das defesas mais radicais da profissão, onde se pode expressar as necessidades coletivas dos cidadãos brasileiros, considerando o alicerce jurídico onde se norteiam os Conselhos de Direitos, as Conferências e outros mecanismos previstos, e que garantem a legalidade das políticas públicas, bem como nos conselhos populares, nos movimentos sociais, nos fóruns de debates, entre outras tantas possibilidades de inserção e atuação.

De um ponto de vista prático, as redes municipais são locais privilegiados do fazer e do acontecer socioassistencial, na medida em que nessa instância, que é a mais próxima da população. O desenvolvimento das práticas e o campo de atuação é mais fecundo, vivencial, e tem uma posição decisiva do ponto de vista gerencial, uma vez que possibilita uma implicação direta do profissional com a política pública da assistência social, em seu próprio lócus.

Por fim, chegamos ao entendimento que na contemporaneidade existe de fato uma pluralidade de pesquisas e pesquisadores focados nas políticas sociais recentes em suas mais diversas temáticas, metodologias e enfoques, evidenciando por assim dizer a multiplicidade de ações desenvolvidas, idealizadas, e por conseguinte implementadas nesse campo de atuação.

## Considerações Finais

Assistência Social é uma profissão marcadamente interventiva, uma vez que se exige do profissional uma ação competente, com amplo conhecimento teórico e capacidade argumentativa. Dessa forma, o Serviço Social é reconhecido como uma área onde se operacionalizam programas, projetos e serviços diretamente relacionados às políticas sociais, conforme estabelecido no Artigo 4 da Lei de Regulamentação da Profissão: “[...] elaborar, implementar, executar e avaliar políticas sociais junto a órgãos da administração pública, direta ou indireta, empresas, entidades e organizações populares” (CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL, 1993, p. 36). Por ser um profissional que atua nas organizações públicas de natureza estatal, é o responsável também por planejar e operacionalizar as ações que serão desenvolvidas – junto aos usuários – por meio das políticas sociais.

Dessa forma, ganham-se materialidade demandas profissionais com as oriundas dos mecanismos de gestão das políticas sociais atuais. Se compreendermos essa relação dialógica, que hora, parte majoritária da profissão atesta em seu trabalho à defesa intransigente e radical dos direitos sociais, e em outro momento, é desafiada a conjugar a ampliação de acesso aos direitos (via serviços públicos) com maior qualidade dos serviços prestados.

Gerir as políticas sociais tem sido desafiador para os trabalhadores da assistência social, uma vez que essa ação tem sido incorporada por meio de novos saberes, possibilitando o aprimoramento da gestão democrática, tais os aprendizados coletivos adquiridos por meio dos conselhos locais de gestão nas diferentes políticas, além da capacidade que vem sendo ampliada de tomar o espaço de trabalho como lócus privilegiado para aprender e ensinar tantas outras consolidações necessárias e darão diferentes sentidos, capazes de promover a capacitação gerencial desses trabalhadores em todos os âmbitos de gestão, sustentando a perspectiva da cogestão ou da gestão participativa, ampliando o poder dos trabalhadores de inferir no cotidiano das organizações em que trabalham (SANTOS FILHO; BARROS, 2007), de produzir um plano de educação permanente e continuada frente às novas e emergentes necessidades técnicas e intelectivas que as políticas sociais tem imprimido aos seus trabalhadores.

Podemos citar como um desses exemplos é o uso responsável das tecnologias de informação e comunicação para monitor e avaliar as políticas públicas e a necessidade de definição de competências e articular com outras profissões, superando o impasse das atuações fragmentadas do trabalho social, que configuram-se como um dos maiores impasses da gestão das políticas sociais.

No entanto, mesmo se considerarmos a assistência social como ação que insere em diversas áreas de trabalho, a atuação profissional é principalmente desenvolvida junto às populações que vivem em condições socialmente vulneráveis, mediante a realização de atividades voltadas à inclusão dessa população, [...] que assegure universalidade de acesso aos bens e serviços relativos aos programas e políticas sociais, bem como sua gestão democrática (CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL, 1993, p. 43).

Ao longo da atuação profissional, é comum observar que os assistentes sociais, principalmente aqueles que se reconhecem como profissionais da prática, têm dificuldade em explicitar suas atribuições e reconhecer o significado social de sua profissão. Identifica-se que essas questões interferem não somente na clarificação do papel profissional do assistente social, mas, sobretudo, no modo como ele entende e organiza sua ação profissional. Para tornar clara essa questão, estudos foram realizados (TORRES, 2006) para conhecer como os assistentes sociais identificam as ações que desenvolvem e por onde passa essa identificação.

É possível afirmar que essa identificação ultrapassa a construção da própria atuação profissional; pela leitura de realidade realizada pelo assistente social, que se explicita no modo como evidencia sua visão de homem, de mundo e de prática profissional; pelo conhecimento acerca do usuário, dos serviços e das demandas por estes apresentadas e pela análise da questão social – não como pano de fundo e/ou cenário da ação, mas como locus e objeto da ação do Serviço Social. As questões levantadas anteriormente estão intimamente relacionadas ao conhecimento que os assistentes sociais têm do papel assumido por essa profissão ao longo da sua história e ao reconhecimento que têm de ser protagonistas do processo de construção desse fazer.

A compreensão da atuação profissional do Assistente Social perpassa pelo fazer desse profissional, as condições nas quais esse fazer se efetiva e os elementos que são constitutivos desse fazer. Essa compreensão é carregada de determinações que, muitas vezes, perpassam pelo modo como o profissional entende a importância da teoria, das tendências teórico-metodológicas como possibilidade de construir e qualificar as respostas profissionais, além de identificar o modo como esses profissionais entendem o projeto ético político da profissão.

## Referências

CEPÊDA, Vera Alves. (2012). **Inclusão, democracia e novo-desenvolvimentismo - um balanço histórico**. Estudos Avançados, v. 26, n. 75.

CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL (Brasil). **Código de Ética Profissional do Assistente Social**. Brasília: CFESS, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL (Brasil). **Lei 8662/93, de 7 de junho de 1993 que regulamenta a profissão de assistente social**, 1993. Brasília: CFESS, 1993.

IAMAMOTO, Marilda; CARVALHO, Raul. **Relações sociais e Serviço Social no Brasil: esboço de uma interpretação histórico-metodológica**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1983.

IAMAMOTO, Marilda V. **A Serviço Social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional**. São Paulo: Cortez, 1998.

IAMAMOTO, Marilda V. **Os espaços sócio ocupacionais do assistente social**. In: **SERVIÇO Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ ABEPSS, 2009. p. 341-375.

MONTAÑO, Carlos. **A natureza do Serviço Social: um ensaio sobre sua gênese, a especificidade e sua reprodução**. São Paulo: Cortez, 2007.

NETTO, José Paulo. **Capitalismo monopolista e Serviço Social**. São Paulo: Cortez, 1992.

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

YASBEK, Maria Carmelita. **O Serviço Social como especialização do trabalho coletivo**. In: **CAPACITAÇÃO em Serviço Social e política social: módulo 2: Crise contemporânea, questão social e Serviço Social**. Brasília: CEAD, 1999. p. 89-99.



## Referências

FORTES, Waldir Gutierrez. **Relações Públicas:** processo, funções, tecnologias e estratégias. 2.ed. São Paulo: Summus, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** Gerenciamento e serviços. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

HALL, Richard H. **Organizações:** estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing.** Barueri, SP: Manole, 2004.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986

HUNTER, J.C. **Como se tornar um líder servidor:** Os princípios da Liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro. Ed. Sextante, 2006.

José, B. L. C. S.; Rosa, A. T. R. O. (2014), “**O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão**”, Revista de Ciências Gerenciais, Vol. 16, Num. 24, pp. 145- 159.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada.** 4. ed. ver. Atual. e ampla. São Paulo: Summus, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996





EDITORA  
**FMB**

 [editora.faculdadefmb.edu.br](http://editora.faculdadefmb.edu.br)