

# REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE SEUS REBATIMENTOS NO SERVIÇO SOCIAL

Ana Carolina Santini de Abreo\*  
Luci Mara Resende\*\*

---

## Resumo

O presente artigo trata dos desafios que se colocam para a profissão, frente à reestruturação produtiva na contemporaneidade. Realiza, portanto, uma primeira aproximação quanto à modalidade de organização do trabalho, como a Reengenharia, e à técnica organizacional Qualidade Total, fazendo algumas reflexões quanto aos rebatimentos dessas novas configurações na profissão.

**Palavras chaves:** reestruturação produtiva, qualidade total, serviço social.

---

## Introdução

As mudanças introduzidas nas organizações produtivas, têm alterado os processos e as relações de trabalho. Assim, novas configurações rebatem no fazer operativo do Serviço Social. Nesse sentido, é importante, diante desse panorama societário, numa primeira aproximação, apontar algumas reflexões no sentido de como o Serviço Social visualiza essas transformações, como as interpreta e reelabora na sua prática profissional.

Os principais mentores da Reengenharia e da Qualidade Total serão mencionados no decorrer deste trabalho, a fim de termos um panorama desse quadro, com a apresentação de seus

---

\* Professora Dra., docente do Departamento de Serviço Social da UEL.

\*\* Assistente Social, mestranda em Serviço Social e Política Social pela Universidade Estadual de Londrina –Pr.

conceitos e princípios, bem como a visão de alguns autores, sobre a introdução dessas novas modalidades na organização do trabalho.

O tema reestruturação produtiva tem sido trabalhado por diversos autores como Antunes (1995,2000); Mattoso (1995), Almeida e Alencar (2001); Harvey (1989), Rifkin (1995), entre outros.

## **A Reestruturação Produtiva**

As transformações que vêm ocorrendo nas sociedades capitalistas, há pelo menos três décadas, decorrem da crise iniciada na década de 70, com a queda da taxa de lucro do capital, nos países centrais, provocando baixo crescimento da produção e da produtividade, repercutindo no mundo do trabalho, com crescente desemprego, de acordo com Serra (2001).

Almeida e Alencar apud Antunes (1999) mostram que o que mais se evidencia, na crise de acumulação do capital, refere-se à:

redução dos níveis de produtividade do capital, dado a acentuada tendência decrescente da taxa de lucro; esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção; hipertrofia dos capitais financeiros, que ganhavam relativa autonomia frente aos capitais produtivos; maior concentração de capitais, devido às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; crise do Welfare State ou do Estado de Bem-Estar Social, que gerou crise fiscal do Estado capitalista, com a conseqüente retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado; processo acentuado de privatizações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho (2001, p.98).

Assim, para Antunes (2000), a crise afeta tanto os aspectos materiais quanto a subjetividade do ser-que-vive-do trabalho. Nos aspectos subjetivos, atingiu a consciência de classe,

expressando-se nos organismos representativos, como sindicatos, entre outros. Principalmente, no que diz respeito à crise de identidade, devido ao crescente desemprego, à flexibilização e à terceirização dos serviços.

O capitalismo no Brasil se desenvolve dentro de um quadro recessivo, em nível da produção de bens manufaturados e primários, mas existem outros caminhos encontrados pelo capital, em relação à crise, principalmente a especulação financeira, os negócios com os bancos, algumas brechas no sistema de exportação. Somando a isso, os princípios econômicos e políticos identificam-se com o neoliberalismo<sup>1</sup>, que vêm sendo aplicados a partir da década de 70. Dessa forma,

tratou-se de introduzir mudanças na organização produtiva, por meio do que se convencionou chamar de reestruturação produtiva. Esta tem implicado, portanto no reordenamento da produção e acumulação com repercussões no mundo do trabalho, alterando processos e relações de trabalho, mediante inovações no sistema produtivo e nas modalidades de gestão,

---

<sup>1</sup> O neoliberalismo é uma ideologia inspirada no liberalismo do século XVII e XIII. Na defesa pelo individualismo, naturalismo e racionalismo. No individualismo, porque a sociedade é a soma das ações individuais, ações racionais, egoístas e otimizadoras, as quais gerarão o bem-estar geral. No naturalismo, tem sua influência newtoniana do mundo. Seus componentes de leis universais e de crenças são pautados numa natureza humana imutável. (TOLEDO,1995). As origens do neoliberalismo, enquanto doutrina econômica e política, remontam o texto “O caminho da servidão” (1944) de Friedrich Hayeck, que criticava veementemente os mecanismos de regulação do Estado sobre o mercado. Hayeck criticava os pressupostos Keynesianos de regulação do mercado sem, no entanto, obter êxito, dado que, no pós- Segunda Guerra Mundial, o capitalismo encontrava-se numa fase de expansão, o que dava bases para as políticas Keynesianas de regulação a economia e do trabalho. Com a crise do capital nos anos 70, as idéias liberais retornam ao debate político e econômico por intermédio do neoliberalismo, propondo limites ao Estado intervencionista, este visto como um dos vetores principais da crise contemporânea do capitalismo. (ALMEIDA ; ALENCAR, 2001, p.99).

consumo e controle da força de trabalho (ALMEIDA; ALENCAR, 2001, p.100).

Os processos de trabalhos recebem a influência da produção flexibilizada e de algumas modalidades de organização do trabalho, dentre as quais, destaca-se a Reengenharia.

Esta forma flexibilizada de acumulação capitalista, baseada na reengenharia, na empresa enxuta, para lembrar algumas expressões do novo dicionário do capital, teve conseqüências enormes no mundo do trabalho (ANTUNES, 2000, p.182).

A reengenharia ou reengenharia dos processos tem como disseminador Michael Hammer na década de 80, conforme Maximiano.

Hammer afirma que a tecnologia da informação tem sido usada de forma incorreta pela maioria das empresas. O que eles fazem, geralmente, é automatizar os processos de trabalho da forma como estão projetados. O que elas deveriam fazer, antes de mais nada, é reprojetar os processos. Assim, a idéia básica da reengenharia é o redesenho dos processos (2000, p.484).

Segundo Maximiano, a Reengenharia não foi um invento de Hammer. Pois, Henry Ford é freqüentemente citado como “reengenheiro”. O mérito ficou para Hammer, por ter criado um nome para vários esforços de aprimoramento de processos.

Reengenharia é um esforço organizado, conduzido de alto a baixo, em uma companhia, com o objetivo de rever e, tanto quanto possível e necessário, reformular completamente seus principais processos de trabalho, de forma a conseguir melhorias anormalmente expressivas, no que diz respeito ao aumento da produtividade, à qualidade dos serviços ou produtos e à eficiência do atendimento ao cliente. Ou: Fazer a reengenharia é reinventar a empresa, desafiando suas doutrinas, práticas e atividades existentes, para, em seguida,

redesenhar seus recursos de maneira inovadora, em processos que integram as funções departamentos. Essa reinvenção tem como objetivo otimizar a posição competitiva da organização, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade. (MAXIMIANO, 2000, p.485).

Antunes (2000) destaca algumas das conseqüências que a Reengenharia trouxe para o mundo do trabalho como: a redução do proletário fabril estável; incremento do novo proletariado; do subproletariado fabril e de serviços, sendo os terceirizados, subcontratados, part-time e o aumento do trabalho feminino, que atingem mais de 40 % da força de trabalho nos países avançados; exclusão de jovens e idosos do mercado de trabalho dos países centrais; inclusão precoce de crianças no mercado de trabalho, entre outros.

A introdução do paradigma da Reengenharia nas administrações visa a um maior índice de produtividade, com custo baixo, adequando-se, assim, à lógica do mercado. Além disso, o capitalismo conta com os avanços tecnológicos (robotização e informática), o que contribuem para o agravamento do excedente de força de trabalho.

No Brasil, no final da década de 70 e início de 80, as empresas precisavam atingir um padrão de qualidade, para permanecerem na competitividade nacional e internacional; dessa forma, era imprescindível inovar a tecnologia utilizada com novas técnicas de produção, tendo como base o modelo japonês, o Ohnismo<sup>2</sup>, também chamado de toyotismo.

---

<sup>2</sup> O termo "ohnismo" remete-se a Ohno, um dos principais mentores e fundadores do modelo japonês de organização do trabalho. Já *toyotismo* refere-se à indústria japonesa de carros Toyota, onde foram feitas as primeiras experiências em cima deste modelo – no início da década de 50 – e que serviu de laboratório para aperfeiçoá-lo. Ainda hoje é na Toyota que este modelo é aplicado, com sucesso, em sua forma mais pura. Por isso, pode-se dizer que a indústria Toyota é, até hoje, a que melhor representa a prática dos métodos ohnistas (WOLFF, 1998, p.105).

Essas mudanças vão refletir, cada vez mais intensamente, no Serviço Social. Embora a literatura acadêmica continue privilegiando uma abordagem crítica, quanto à reestruturação produtiva e o neoliberalismo, mas o que se observa é que, na execução das atividades do Serviço Social em muitas organizações, as categorias e princípios da reestruturação produtiva já foram assimilados, como exemplo aquelas ligadas à Qualidade Total.

Dentre os princípios mais usados, destacam-se a *total satisfação dos clientes e/ou usuários*; o incentivo à *cultura da participação* dos empregados, gerando o compromisso com os resultados dos serviços; *a constância nos propósitos* e, nessa perspectiva, a utilização de planejamento estratégico; *aperfeiçoamento contínuo* com ênfase ao uso de novas tecnologias; *delegar competência*, o que pressupõe descentralização de poder, ou seja, transferir responsabilidades, e, com um sistema ágil de comunicação e obter resultados com maior rapidez; *disseminação de informações* fundamentada na qualidade da informação, nesse sentido os envolvidos num determinado processo precisam saber qual é o serviço, a missão a ser alcançada; *garantia de qualidade*, que nada mais é que garantir a qualidade dos produtos ou serviços; *a não aceitação de erros* objetiva um padrão de desempenho que deve ser o de “zero erro”, ou “zero reclamações”.

Sob essa perspectiva, são utilizados, pelos profissionais, terminologias, tais como: missão, “clientela interna” e “clientela externa”, mudança de cultura, entre outras.

O Círculo de Controle de Qualidade<sup>3</sup> (CCQs), que tomou força no Brasil a partir do Governo Collor, na década de 90, é uma das técnicas típicas da reestruturação produtiva.

---

<sup>3</sup> CCQ – “consiste na mobilização e organização operária, através da formação de grupos de cinco a dez trabalhadores no local de trabalho, para discutir as dificuldades técnicas do dia-a-dia da produção, identificar problemas e apresentar sugestões para solucioná-los”. (WOLFF, 1998, apud SOARES, 2001, p.13)

A agudização da crise econômica, que diminuiu sensivelmente o mercado interno e a política de abertura adotada pelo Governo Collor, acirrou a competição entre as empresas nacionais e entre essas e as corporações internacionais. As empresas responderam imediatamente, procurando aumentos expressivos de produtividade e competitividade, através do aumento dos padrões de qualidade. (ANDRADE,2000, p.176).

Nesse período, começa, segundo a autora acima, uma preocupação por parte das organizações em desenvolver estratégias de envolvimento de funcionários, com treinamentos para implantação de programas de qualidade e produtividade.

Dessa forma, Qualidade Total, para Andrade, é uma perspectiva da gestão empresarial presente hoje em todo o mundo, incorporada à produção industrial, tendo como objetivo impedir que produtos com defeitos cheguem ao consumidor.

O controle de qualidade não é uma técnica administrativa recente. Data de pelo menos do período da 2ª. Guerra mundial, desenvolvida no Japão. Portanto, passa por diferentes fases, até chegar à fase atual. Primeiro passa pela chamada era da inspeção, depois pela era dos controles estatísticos e finalmente pela era da Qualidade Total.

O conceito de Controle de Qualidade tem algumas diferenças, de acordo com os autores. Armand Feigenbaum foi quem criou o conceito de qualidade total. Assim, trata-se de:

Um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos, que resultam na plena satisfação do consumidor. O TQC (Total Quality Control) requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projeto manufatura, inspeção e expedição. (MAXIMIANO, 2000, p.201)

O norte americano, Edwards Deming, foi o responsável pela formulação dos princípios de Qualidade Total, os quais colaboraram com a indústria japonesa na década de 50.

Juran e o engenheiro Ishikawa embasaram-se na teoria de Deming. Complementam as formulações anteriores, dessa forma entendendo “ o conceito de controle de qualidade para além das áreas de manufatura e inspeção, incorporando-o a operações em quase todos os ramos da empresa”. (WOLFF, 1998, p. 127, apud KONDO, 1993, p.131).

Para Antunes, a Qualidade Total tem papel relevante no processo produtivo, pois visa à produtividade da empresa. “O operário deve pensar e fazer *pele para* o capital, o que aprofunda (ao invés de abrandar) a subordinação do trabalho ao capital”. (2000, p.182).

Nesse sentido, o que se espera do trabalhador é a sua colaboração em todos os processos.

Assim, a sutileza desta forma de dominação reside exatamente no fato de a mesma estar encoberta sob a aparente autonomia e reintegração entre o trabalho de concepção e o de execução. Sob tal aparência, a unilateralidade do processo produtivo bem como o unidirecionamento das atividades produtivas, em prol do capital, continua, e ainda mais exacerbadas. (WOLFF, 1998, p.123-124)

Dessa forma, o engajamento desse trabalhador torna-se indispensável à garantia desse novo processo produtivo, ou seja, da empresa flexível.

## **Reflexão Conclusiva**

A assimilação de princípios vinculados à Reestruturação Produtiva no Serviço Social nem sempre é feita de maneira consciente. Mudanças nas formas de organização do trabalho são gradativamente introduzidas e os profissionais são necessariamente envolvidos nessas alterações. A manipulação de certos “valores”, como participação, satisfação, colaboração

e outros, confundem profissionais e os tornam permeáveis à assimilação dessas mudanças, inibindo resistências.

Seja como for, ao Serviço Social, são determinadas cada vez mais exigências produtivistas, ou seja, o desempenho profissional começa a ser medido, checado, utilizando-se indicadores de qualidade e de produtividade. Nessa medida, as tecnologias, como os computadores e os sistemas de software, são introduzidos com finalidades determinadas, como exemplo disso, os serviços que são organizados de acordo com um padrão nacional. Tais serviços induzem os profissionais a tratar da Questão Social apenas com critérios quantitativos e homogeneizando realidades diferenciadas. A introdução da informática não vem de maneira neutra, induz procedimentos padronizados dentro da lógica da reestruturação produtiva.

A reestruturação produtiva é um processo objetivo. Independe da vontade subjetiva dos profissionais, diretores, equipes de uma determinada organização, como exemplo, a área da saúde, porque há uma lógica econômica política por onde as ações têm que estar fundamentadas.

O que chama a atenção é a escassa preocupação da literatura acadêmica sobre este ponto, o que, de certa maneira, desarma a profissão para uma reflexão dessas contradições da modernidade. O posicionamento crítico, em face do neoliberalismo, não é suficiente para auxiliar a intervenção profissional. A realidade demonstra a introdução dessas novas modalidades nos processos de trabalhos, nos quais, o Serviço Social está inserido. É preciso estudar, pesquisar como estas novas configurações se apresentam, e de que forma são assimiladas e, por sua vez, reelaboradas pela profissão.

---

## Abstract

The present article negotiates regarding the challenges that plows placed it goes the profession front to the productive restructuring in the present team accomplishes, therefore, an approach with relationship to the modality of organization of the work like Reengenharia and to the technical organization, Total Quality, making adds reflections with relationship to the repercussions of those new configurations in the profession.

**Key words:** Productive Restructuring, Total Quality, Social Service

---

## Referências Bibliográficas

ANDRADE, D. B. M. de. O processo de reestruturação produtiva e as novas demandas organizacionais do Serviço Social. *Capacitação em Serviço Social e Política Social*. Módulo 4. Brasília: Universidade de Brasília:2000.

ANTUNES, R. L. C. *Adeus ao Trabalho? : Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 7ª. ed. ampl. – São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000.

DRUCKER, P. *Administração em tempos de grandes mudanças*. 3ª. ed. São Paulo: Pioneira,1996.

IAMAMOTO, M. V. *O Serviço Social na Contemporaneidade: trabalho e formação profissional*. 3ª. ed. São Paulo: Cortez,2000.

LAS CASAS, A. (Coord.). *Novos Rumos da Administração*. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MARTINELLI, M. L. *Serviço Social: identidade e alienação*. 6ª. ed. São Paulo: Cortez,2000.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTAÑO, C. E. O Serviço Social frente ao neoliberalismo: mudanças na sua base de sustentação funcional-ocupacional. *Revista Serviço Social e Sociedade* n. 53. Ano XVII. São Paulo: Cortez, mar. de 1997. p. 102-125.

- MONTEIRO, J. A. *Qualidade Total no Serviço Público*: questionamentos e recomendações segundo os 14 pontos de W.E. Deming. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.
- NOGUEIRA, M. A. *As possibilidades da política*: idéias para a reforma democrática do Estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- OFFE, C. et al. *Què crisis ? Retos y transformaciones de la sociedad del trabajo*.3ª. Prensa. Hirugarren Prentsa S.L., 1997.
- PIRES, D. *Reestruturação produtiva e trabalho em saúde no Brasil*. Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social – CUT; São Paulo: Annablume, 1998.
- RIFKIN, J. *El fin Del trabajo social. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: El nacimiento de una nova era*. Paidós. Estado y Sociedad. 1ª. Ed. Argentina, 1997.
- SERRA, R. M. (Org.) *Trabalho e Reprodução*: enfoques e abordagens. São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro: PETRES – FSS/UERJ, 2001.
- SOARES, L. T. R. *Ajuste neoliberal e desajuste social na América Latina*. Petrópolis. RJ: Vozes, 2001.
- WOLFF, S. *Informatização do Trabalho e Reificação*: uma análise à luz dos programas e qualidade total, 1998. Dissertação (Mestrado) Campinas: São Paulo. 1998.