



## CONSULTORIA EMPRESARIAL: o Serviço Social posto à prova

Fernanda Caldas de Azevedo <sup>1</sup>

**RESUMO:** Este trabalho propõe-se estudar consultorias empresariais de Serviço Social. Trata-se de uma temática nova, que emerge do próprio movimento contraditório da realidade compreendida a partir do processo de reestruturação produtiva. A precarização do mundo do trabalho por meio das terceirizações abre espaço para as consultorias empresariais de Serviço Social a partir de 1990 no Brasil. O trabalho traz um panorama conjuntural, internacional e nacional, que marca este “novo” espaço de atuação profissional, conceitua precarização, terceirização e identifica, em suas considerações finais, neste espaço profissional quatro formas de precarização identificadas pela pesquisa com consultorias empresariais de Serviço Social.

**Palavras-chave:** Serviço Social, Consultoria empresarial, Reestruturação Produtiva.

**ABSTRACT:** This paper proposes to study business consulting Social Service. This is a new theme that emerges from the movement itself contradictory reality understood from the restructuring process. The precariousness of the world of work through outsourcing space opens for business consulting Social Service since 1990 in Brazil. The paper presents an overview cyclical, international and national, that marks this "new" area of professional practice, defines casualization, outsourcing and identifies, in his closing remarks, this professional space four forms of precarious identified by research consultancy business with Social Service .

**Keywords:** Social Service, Business Consultancy, Productive Restructuring.

---

<sup>1</sup> Estudante de Pós-Graduação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP.

[fernandaazevedosp@gmail.com](mailto:fernandaazevedosp@gmail.com)



## I – INTRODUÇÃO

Este trabalho reflete a prática profissional de consultoria empresarial de Serviço Social em face da reestruturação produtiva. A relevância da temática, tanto para a categoria profissional quanto para os trabalhadores-Assistentes Sociais deste espaço socio-ocupacional e de outros, está no fato de haver poucos estudos nessa direção e, por conseguinte, pouca produção bibliográfica focada neste espaço profissional.

Trata-se de uma temática nova, que emerge do próprio movimento contraditório da realidade e a proposta deste estudo aponta para uma perspectiva crítica e de direção construtiva visando à ampliação da temática em questão.

Datada historicamente a partir do processo de reestruturação produtiva e como uma das formas de saída da crise, a precarização do mundo do trabalho por meio das terceirizações abre espaço para as consultorias empresariais de Serviço Social a partir de 1990 no Brasil.

Para tanto, em um primeiro momento aponto o panorama conjuntural, internacional e nacional, que marca este “novo” espaço de atuação profissional.

A partir do panorama conjuntural, considerando que a prática de consultoria empresarial de Serviço Social ganha espaço a partir da precarização do mundo do trabalho e compreendendo a terceirização como uma das expressões desta precarização que se aproxima das consultorias empresariais de Serviço Social, em um segundo momento, aponto a diferenciação entre a prática profissional de consultoria e em empresas, conceitua precarização e terceirização.

Por fim, aponto de forma sucinta, quatro tipos de precarização, indicados por Druck (2009) que podem ser observados a partir da prática profissional das consultorias empresariais do Serviço Social, de forma a reafirmar que este espaço de atuação profissional também se constitui como um espaço de exploração da força de trabalho.

## II – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SEUS REBATIMENTOS: NACIONAL E INTERNACIONAL

A profundidade da crise que pôs fim aos “anos dourados” (1974-75) levou o capital monopolista a estipular um conjunto articulado de respostas (reestruturação produtiva,



financeirização e ideologia neoliberal) que transformaram a cena mundial, refletindo de formas diferenciadas nos diversos países.

Na passagem dos anos 1970 para os 1980, fracassadas as tentativas anticíclicas keynesianas, o capital procura revolucionar seu modelo de acumulação através de transformações na organização, na gestão e no controle da produção. Aos poucos se esgota o modelo de organização fordista-keynesiano, e ganham espaço os rearranjos de flexibilização nos processos de trabalho, nas técnicas de gestão da produção e nos produtos e padrões de consumo.

A saída foi o modelo de produção toyotista baseado na acumulação flexível e na mobilidade da força de trabalho que se encontrava enfraquecida devido a alta taxa de desemprego.

Esse movimento enfraqueceu ainda mais o que se conseguiu preservar do WelfareState, caracterizando e fortalecendo a reestruturação produtiva. Nessa ofensiva do capital, o discurso proclamado foi que toda essa flexibilização ou desregulamentação das relações de trabalho, ampliaria a oportunidade de emprego.

O ataque do grande capital começou tendo por alvo a regulamentação das relações de trabalho e avançou no sentido de reduzir, mutilar e privatizar os sistemas de seguridade social e os direitos sociais. A ideologia e a prática política neoliberal complementam os processos de reestruturação produtiva, podendo ser visto segundo Alves (2005, p.121/122), como síntese política dessa reação histórica contemporânea.

Para completar a necessidade de superação deste quadro de crise, o processo de financeirização, permite ao grande capital ter o controle estratégico dos novos recursos necessários à produção de ponta, garantido pelo grau de concentração e centralização que envolve a produção, a circulação e as atividades relativas à reprodução social.

Sob o comando do capital financeiro, ressurgiu a procura pelo aumento da produtividade, que busca obter a máxima intensidade do trabalho e máximo rendimento através da flexibilização da mão-de-obra e do uso da tecnologia, rearticulando formas da extração da mais-valia absoluta e relativa.

Assim, a reação do capital à crise aberta nos anos 1970, fica completa – globalização, reestruturação produtiva e financeirização.

O impacto desta movimentação e reação internacional adentra no Brasil, atingindo diretamente a classe trabalhadora que percebe o processo de produção fordista, como mais



um processo de degradação, caracterizado por opressão, alienação e desqualificação; a monotonia do trabalho repetitivo, simplificado, destituído de conteúdo; os danos para saúde advindos de ritmos extenuantes de trabalho; rígida vigilância exercida pela hierarquia do capital, entre outros aspectos.

A década de 1980 no Brasil foi marcada por um crescente desemprego, mas com preservação das estruturas produtivas nesse período. Havia estagnação e elevada inflação.

A década de 1990 apontou a opção política de alteração nacional das relações de trabalho. Os primeiros anos desta década, assumidos pelo governo de Fernando Collor trouxe mudanças na estrutura produtiva e houve desestruturação do mercado de trabalho. Adotou uma política de desindustrialização ou ainda, de ausência de uma política industrial que levou a uma posição defensiva das empresas que adotaram uma posição seletiva com foco de suas atividades nos mercados que consideravam ter alguma perspectiva.

Segundo Boito (1999), seguido a este período, vem o governo de Fernando Henrique Cardoso que aprofundou as políticas neoliberais no país, promovendo uma nova redução das tarifas aduaneiras que, combinado com a sobrevalorização do Plano Real, fez crescer muito as importações, inclusive de produtos manufaturados.

Resumidamente, nos anos 1990, os ditames neoliberais abateram-se sobre o mundo do trabalho, houve privatização acelerada, informalidade, desindustrialização e financeirização. Foram tempos de Fernando Collor e de Fernando Henrique Cardoso.

Quando Lula finalmente venceu as eleições em 2002, os cenários estavam nessa direção. As lutas já não eram mais as mesmas e nem o Partido dos Trabalhadores que apontou para uma direção de continuidade do transformismo e sua adequação à ordem e à institucionalidade.

O governo Lula estabeleceu uma difícil convivência entre capital financeiro com políticas sociais redistributivas, apesar de não serem universalizantes e uma política externa autônoma. Assim, não alterou marcos essencial na política econômica, apoiado num cenário internacional favorável e na liberação de recursos para políticas sociais, conseguiu reequilibrar sua ação. Houve a combinação entre uma política financeira conservadora e uma política econômica desenvolvimentista.

Para o mundo do trabalho, foi uma herança perversa, advinda da década de 1990 e que sofremos os resultados até hoje, agravados pelo ditame do capital.



### III – PRECARIZAÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO, TERCEIRIZAÇÃO PROFISSIONAL E CONSULTORIA EMPRESARIAL: FORTES RELAÇÕES

A precarização do mundo do trabalho se institucionaliza como um processo social que desestabiliza as relações de trabalho, trazendo insegurança, fragilidade, perdas e volatilidade para a classe trabalhadora. Esse tipo de trabalho é exigência do processo de financeirização, que é uma das respostas do capital a sua crise.

Um dos principais tipos de precarização que ocorre no Brasil, a partir de 1990, é o processo de terceirização que segundo Antunes (2012) significa a “informalidade como ruptura com os laços formais de contratação e regulação da força de trabalho; podendo-se dizer que ela é a passagem para a condição de precariedade”. Ela surge não como comportamento reativo, mas como procedimento estratégico das corporações transnacionais.

O fenômeno da terceirização apesar de considerado novo, reproduz velhas práticas, variando de acordo com a época histórica. Segundo Annie Thébaud-Mony e Graça Druck (2007), a caracterização da terceirização como novo fenômeno ocorre pela amplitude, pela natureza e pela centralidade que assume no contexto de flexibilização e precarização do trabalho neste novo momento do capitalismo mundializado ou da “acumulação flexível”.

Esses movimentos de precarização e terceirização, foram fortalecidos pelo aparato da legislação brasileira, que deu suporte a esta intensificação, permitindo que a terceirização deixe de ser utilizada de forma marginal ou periférica e se torna prática-chave para a flexibilização produtiva nas empresas, transformando-se na principal via de flexibilização dos contratos e do emprego.

É dentro dessa lógica e comportamento, no sentido de se desobrigar dos custos e das responsabilidades de gestão do trabalho, que a terceirização passa a ocupar, cada vez mais, um lugar central na organização do trabalho, reunindo o que há de pior em termos de precarização.

Este processo de terceirização abre espaço para a prestação de serviços através das consultorias de Serviço Social, uma prática diferenciada das que apareceram durante a trajetória profissional a medida que nasce do processo de reestruturação produtiva permitindo a afirmação que a consultoria empresarial de Serviço Social não é uma evolução da atuação do Serviço Social na empresa, mas sim uma nova resposta profissional ao



mercado, em um novo contexto do capitalismo, no qual as empresas contratam as consultorias de Serviço Social e seus “pacotes de serviços” para atuarem pontualmente nas demandas que se apresentam.

As chamadas demandas tradicionais das empresas não desaparecem, mas estão com novas roupagens, mais intensificadas e convivem com as novas demandas repassadas a consultorias.

Conceito consultoria como atividade sequencial que desenvolve ações a fim de suplantar as expectativas e as necessidades dos clientes, sustentada em experiências positivas/negativas em outros clientes para pensar o seu processo de trabalho, especializada em poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento, o consultor como profissional externo responsável por auxiliar as pessoas e por tarefas elementares dos serviços de consultoria.

Compreender o processo de consultoria empresarial de Serviço Social é transpor estas características para a prática profissional desta categoria profissional.

#### **IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS – TIPOS DE PRECARIZAÇÃO IDENTIFICADOS NA PRÁTICA PROFISSIONAL DE CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Identifico segundo Druck (2009), as seguintes formas de precarização a partir da prática profissional em consultorias empresariais de Serviço Social:

1- Das formas de mercantilização da força de trabalho: Druck (2008) aponta que aparece aos nossos olhos um mercado de trabalho heterogêneo e marcado por uma vulnerabilidade estrutural que pode ser visualizada a partir das formas precárias de inserção dos trabalhadores em relações de assalariamento, explícito ou disfarçado. Refletindo esta mercantilização, o mercado apresenta ao trabalhador flexibilidade como um ponto positivo e a partir desta mistificação fica tolerável a intensificação do trabalho e de seu controle. Percebo uma aproximação a positividade da flexibilidade contratual, da especialização flexível, defendendo as “características inovadoras da nova fase”, certa interação entre o capital e o trabalho, transmitindo a ideia de superação das contradições básicas entre ambos. Esta perda de percepção favorece ao empregador.



2- Do processo de construção das identidades individual e coletiva: No processo de construção e reconhecimento das identidades individual e coletiva, torna-se mais complexo o estranhamento do trabalho, as mediações que são encontradas nesta relação, aparecem a classe trabalhadora ocultas e mais difíceis de serem identificadas. Todos estes apontamentos que traduzem a realidade do mercado de trabalho e a realidade social das relações neste espaço apontam e fortalecem técnicas de gerenciamento, elevam a competição entre os empregados reforçando o individualismo. O maior desafio da classe trabalhadora, segundo Antunes (2009) no mundo atual sob as condições tratadas, é soldar os laços de pertencimento de classe existentes entre os diversos segmentos que compreendem o mundo do trabalho.

3- Da organização e das condições de trabalho: Segundo Druck (2008), esta categoria de análise seria a precarização das organizações e das condições de trabalho que segundo a autora, ficam visíveis a partir da intensidade do trabalho, da autonomia controlada, das metas inalcançáveis, da pressão de tempo, da extensão da jornada de trabalho, da polivalência, da rotatividade, dentre outras expressões. Podemos observar esta situação de polivalência ou de responsabilidade do trabalhador sobre suas competências, quando as consultoras são responsáveis por diversos clientes.

4- Das condições de segurança de trabalho: Segundo Druck (2008), a fragilização das condições de segurança (treinamento, informação sobre riscos, medidas preventivas coletivas, etc) e diluição das responsabilidades entre estáveis e instáveis, amalgamados à precarização das condições de organização e condições de trabalho implicam em maior exposição aos riscos e, dada a perda de estatuto dos trabalhadores, ocorre maior sujeição às condições aviltantes e (in)suportáveis – a exemplo de metas e ritmos acelerados que levam aos “atalhos” e manobras para aumentar a produtividade e fragilizam a segurança e saúde no trabalho. Configura-se a *precarização da saúde e da segurança no trabalho*. Neste espaço aparece o assédio moral. Seligmann-Silva (2011) aponta o assédio moral como um elemento de vulnerabilização por parte dos trabalhadores, sendo caracterizado por uma rejeição, que pode ser deliberada e sistemática, tornando-se importante fator de origem e/ou desencadeamento de acometimento psíquico, a partir de uma agressão à dignidade, levando a quadros mais profundos de doenças.



Em suma, estes são motivos que nos levam a fortalecer a direção proposta no Projeto Ético Político Profissional do Serviço Social, tornando-se necessária a desmistificação por parte da classe trabalhadora da realidade que encontra-se inserida, como forma de resistência, sobrevivência e fortalecimento contrário a esta realidade. Da mesma forma, aponta a necessidade de refletirmos sobre as mediações profissionais do nosso fazer profissional que fortalecem estes trabalhadores em suas objetividades e subjetividades. Lutar por uma vida cheia de sentido em todas as esferas do ser social precisará de uma relação tecida por indivíduos sociais e livremente associados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Giovanni. **O Novo (e precário) Mundo do Trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2005. (Coleção Mundo do Trabalho)

\_\_\_\_\_. **O Novo (e precário) Mundo do Trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2010. (Coleção Mundo do Trabalho)

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo, Cortez, 1995

\_\_\_\_\_. **Os novos proletários do mundo na virada do século**. Revista Lutas Sociais, n.6, 1999

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

\_\_\_\_\_. **Desertificação neoliberal no Brasil**. Campinas: Editora Autores& Associados, 2004

\_\_\_\_\_. **A corrosão do trabalho e a precarização estrutural**. In: Margem Esquerda – ensaios marxistas – nº 18/junho 2012. São Paulo: Boitempo, 2012.

BOITO JUNIOR, Armando. **Política neoliberal e sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1999

BRAZ, M.; NETTO, J.P. **Economia Política uma introdução crítica**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

CESAR, Monica de Jesus. **A intervenção social das empresas no Brasil**. In: Serviço Social, política social e trabalho: desafios e perspectivas para o século XXI / Lúcia M. B. Freire, Silene de Moraes Freire, Alba Tereza Barroso de Castro (orgs) – 3. Ed. – São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro:UERJ, 2009.





DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (DES) Fordizando a fábrica: um estudo do complexo Petroquímico.** São Paulo, Boitempo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A metamorfose da precarização social do trabalho no Brasil.** In: Margem Esquerda – ensaios marxistas – nº 18/junho 2012. São Paulo: Boitempo, 2012.

DRUCK, Graça e FRANCO, Tânia. **Terceirização e precarização: o binômio anti-social em indústrias.** In: DRUCK, Graça e FRANCO, Tânia (orgs).A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização. Autores: Ângela Borges... (etall) – São Paulo: Boitempo, 2008.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMAN-SILVA, Edith. **As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado.** In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, Fundacentro, v.35, n. 122, jul/dez 2008.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo – 2.ed. – São Paulo: Expressão Popular, 2010.**

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo.** São Paulo: Cortez, 2011.

THÉBAUD-MONY, Annie e DRUCK, Graça.**Terceirização: a erosão dos direitos dos trabalhadores na França e no Brasil.** In: DRUCK, Graça e FRANCO, Tânia (orgs).A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização. Autores: Ângela Borges... (etall) – São Paulo: Boitempo, 2007.