

ECONOMIA DE SERVIÇO E TRABALHO:
CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA DO DESENVOLVIMENTO “DE UMA ECONOMIA DA COOPERAÇÃO”*

Christian du Tertre
Professeur de sciences économiques
Université Paris Diderot – Paris 7
ATEMIS//LADYSS-CNRS
c.dutertre@atemis-lir.com

Resumo:

Desde o final dos anos setenta, três mudanças estruturais na economia afetam as condições de criação de valor e o trabalho: o papel fundamental das atividades serviciais, a difusão das TIC e o aspecto estratégico de dimensões imateriais dos recursos e dos produtos. Nesse novo quadro, a atividade de trabalho é confrontada com desafios diferentes daqueles relacionados à era industrial, associados à irrupção da subjetividade e da intersubjetividade. Nessa perspectiva, a abordagem do desempenho econômico e seus métodos de avaliação serão revisitados. Da mesma forma com a economia de tempo. Esses dois ângulos de análise vão alimentar as críticas feitas aos arranjos institucionais que têm surgido nos últimos trinta anos e colocará a questão chave da emergência de novos arranjos institucionais, relevantes e legítimos do ponto de vista dos desafios do trabalho real e da dinâmica da “economia servicial”.

Palavras-chave:

Economia servicial, subjetividade, desempenho, avaliação, tempo de trabalho, arranjos institucionais.

Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération »

Résumé:

Depuis la fin des années soixante-dix, trois mutations structurelles de l'économie affectent les conditions de création de la valeur et le travail : le rôle moteur des activités de services, la généralisation des NTIC et l'aspect stratégique des dimensions immatérielles des ressources et des produits. Dans ce nouveau cadre, l'activité de travail est confrontée à des enjeux différents de ceux liés à l'ère industrielle, associés à l'irruption de la subjectivité et de l'intersubjectivité. Dans cette perspective, l'approche de la performance économique ainsi que ses modes d'évaluation seront revisités. Il en sera de même de l'économie du temps. Ces deux angles d'analyse alimenteront la critique portée aux dispositifs institutionnels apparus ces trente dernières années et poseront la question clé de l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels, pertinents et légitimes au regard des enjeux du travail réel, et de la dynamique de « l'économie servicielle ».

Mots-clefs :

Économie servicielle, subjectivité, performance, évaluation, temps de travail, dispositifs institutionnels.

Services Economy and Work: Elements of a Doctrine for An “Economy of Cooperation”

Abstract:

Since the end of the 1970's, three structural mutations of economy have affected the conditions for creating the value of work: the driving force of services, the generalisation of ntic and the strategic aspect of the immaterial dimensions of resources and products. Within this new framework, the stakes of work are different from those of the industrial era and are associated with the upsurge of subjectivity and intersubjectivity. From this perspective, the vision of the economic performance and of its modes of evaluation will be revisited; the economy of time as well. These two approaches to analysis will feed the critic against institutional devices from the last thirty years and will raise the key question of the emergence of new institutional devices, which are relevant and legitimate in view of the stakes of real work and of the dynamics of “services economy”.

Keywords: Services economy, subjectivity, performance, evaluation, working hoursv institutional devices.

* Tradução de Renata Ferreira Bastos Antipoff, Raquel Guimarães Soares e Francisco de Paula Antunes Lima. Agradecemos aos editores da revista *Travailler* e ao autor a autorização para publicação desta tradução.

Economía servicial y trabajo: elementos doctrinales para una “economía de la cooperación”

Resumen:

Desde finales de los años setenta, tres cambios estructurales en la economía afectan a las condiciones de creación de valor y el trabajo: el rol productor de las actividades de servicios, la difusión de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (ntic) y el aspecto estratégico de las dimensiones inmateriales de los recursos y productos. En este nuevo marco, la actividad laboral se enfrenta a cuestiones diferentes de las que están relacionadas a la era industrial, asociadas con el surgimiento de la subjetividad y la intersubjetividad. En esta perspectiva, la economía del tiempo y el enfoque del desempeño económico con sus métodos de evaluación serán reconsiderados. Estos dos análisis alimentarán la crítica de los dispositivos institucionales surgidos en los últimos treinta años y plantean la cuestión clave de la aparición de nuevos dispositivos institucionales, pertinentes y legítimos en cuanto a cuestiones del trabajo real y de la dinámica de la “economía servicial”.

Palabras clave: Economía servicial, subjetividad, desempeño, evaluación, tiempo de trabajo, dispositivos institucionales

Introdução

A maior parte dos observadores economistas e jornalistas estima que o mercado financeiro e os processos de globalização estão na origem da crise que afeta a dinâmica econômica de conjunto, o ano 2008 fazendo aparecer à luz do dia as disfunções associadas ao seu modo de regulação. Eles consideram que a saída da crise depende de mudanças institucionais, se referindo, antes de tudo, à esfera financeira, os outros domínios estando a ela subordinados. Sem subestimar a importância desses problemas, esse artigo parte de um postulado diferente: sem modificação das relações das empresas, da sociedade civil e das instituições de trabalho, não haverá saída da crise¹. Isso se deve, inicialmente, ao fato de que a desestabilização da “relação salarial fordista”², tem sua origem nas transformações que precedem a desregulamentação financeira e os processos de globalização, o

¹ Não existe, tampouco, capacidade de se liberar dinâmicas industriais e produtivas para por fim a uma crise ecológica maior. Abordaremos em um próximo artigo as relações que se pode estabelecer entre crise do trabalho e crise ecológica.

² O conceito de “relação salarial” conheceu, no seio da teoria da regulação, muitas definições semelhantes. Nós reteremos, aqui, definição formulada por R. Boyer no seu trabalho de 1986. Ele designa sob este conceito:

- “ - o tipo de meios de produção;
- a forma da divisão social e técnica do trabalho;
- as modalidades de mobilização e de vinculação dos assalariados às empresas;
- os determinantes do salário, direto ou indireto;
- enfim, o modo da vida dos assalariados, mais ou menos voltados à aquisição de mercadorias ou à utilização de serviços coletivos fora do mercado”.

lugar da indústria sendo profundamente modificada na dinâmica econômica do conjunto desde o início dos anos 80. Isso se relaciona, também, à importância da centralidade do trabalho em nossa “sociedade salarial”, tanto do ponto de vista da criação do valor, da formação do vínculo social quanto da identidade das pessoas enquanto sujeito. Nessa perspectiva, as causas da crise atual teriam dois fundamentos que se articulam um ao outro: a falta de pertinência e a falta de legitimidade dos dispositivos institucionais face ao *trabalho real*³; e a não consideração da *centralidade do trabalho* na dinâmica econômica. A crise financeira aparece com um fator agravando os impasses observados no campo do trabalho.

Três mutações culturais afetam as condições de criação do valor. Elas têm sua origem nas evoluções societárias sobre as quais os atores econômicos, sociais e institucionais têm pouco controle. Elas emergem a partir do fim dos anos 70, início dos anos 80⁴. Trata-se do declínio das atividades manufatureiras e do papel motor assumido pelas atividades de serviços⁵, do surgimento e posterior generalização das NTIC⁶ e o aspecto dominante das dimensões imateriais⁷ da economia. Ora, nesse novo quadro, a realização do trabalho se confronta a problemas diferentes daqueles relacionados à era industrial. As atividades de serviços se baseiam na coprodução prestador/beneficiário; por sua vez, os NTIC modificam substancialmente as formas da comunicação e a distinção clássica feita entre tempo de trabalho e tempo extra-trabalho; enfim, o caráter estratégico das dimensões imateriais da economia torna incontornável a consideração da subjetividade dos assalariados na dinâmica

³ O conceito de “trabalho real” é emprestado da ergonomia. Ele indica que a atividade dos assalariados é sempre diferente daquela que foi prescrita. Isso não decorre de disfunções, mas da distância existente entre a previsão das tarefas a realizar e a complexidade das situações reais de trabalho encontradas. Para retomar uma expressão de F. Hubault, o trabalho se concentra sobre o que não é resolvido previamente.

⁴ Antes, portanto, de surgirem no curso dos anos 90 a desregulação financeira e o processo de globalização.

⁵ No seio dos setores de serviço (reagrupados, algumas vezes, sob o nome de “setor terciário”) como no seio dos setores industriais e do setor agrícola.

⁶ As Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTIC) nasceram da invenção do chip em 1973. Elas geram impactos produtivos a partir dos anos 80.

⁷ Material no sentido de as propriedades de bens de serviços serem enumeráveis e mensuráveis; imaterial no sentido onde seus atributos não serem nem enumeráveis nem mensuráveis; por exemplo, a confiança na qualidade, a pertinência de uma oferta em comparação a uma expectativa de uma família ou de uma empresa, a confiabilidade de informação, a competência, a dimensão heurística do que é apresentado como um conhecimento, o conforto de um espaço, o prazer de um lazer ou de uma ambiência, a estética, o conforto de um transporte...

econômica. Essas mutações estruturais são tão profundas que os fundamentos mesmo das ciências econômicas são colocadas em questão.

Este artigo se propõe, após ter analisado o impacto das principais mutações estruturais da economia que concernem diretamente o trabalho, examinar uma nova tomada em perspectiva da relação desse último na criação do valor. A irrupção da subjetividade e da intersubjetividade será o centro da análise. Nessa perspectiva, a abordagem da performance econômica tanto quanto dos seus modos de avaliação serão revisitados. Assim como a economia do tempo. Esses dois ângulos de análise alimentarão a crítica sobre os dispositivos institucionais surgidos nesses últimos trinta anos e colocarão a questão chave da emergência de novos dispositivos institucionais, pertinentes e legítimos na perspectiva dos desafios do trabalho real e da dinâmica da “economia de serviços” (literalmente, “economia servicial”)⁸.

1-Mutações estruturais e dinâmica econômica

A ordem de apresentação das transformações estruturais que agem sobre a dinâmica econômica, corresponde às condições históricas de sua emergência. O fim dos anos 70 é marcado por uma crise do crescimento industrial associado à saturação dos mercados de bens de produção doméstico e o esgotamento do fordismo como *regime de acumulação*⁹. A partir dos anos 80, os serviços que ocupam já um lugar preponderante no emprego vão, progressivamente, ter um papel motor na dinâmica econômica em si mesma. Esse último aspecto é devido à estagnação da demanda de bens industriais e à extensão da demanda de serviços da parte das empresas como das famílias. Ela está ligada à emergência e generalização das NTIC. Com efeito, esses últimos, após terem feito sua aparição

⁸ O conceito de “economia servicial” (*économie servicielle*) designa uma economia cuja criação do valor repousa sobre uma atividade de serviço, mobiliza principalmente tecnologias decorrentes das NTIC e recursos imateriais. Essa economia se baseia, em grande parte, sobre a subjetividade e a intersubjetividade dos assalariados. (NT: O adjetivo “servicielle”, que não encontra correspondente em português, foi criado em contraposição a “industrielle” (industrial). Já foi proposta a tradução por “serviçal”, o que tem conotações pré-industriais e não pós-industriais como o autor sugere. Optamos pelo neologismo “servicial” que também marca a novidade essencial da teoria proposta pelo autor.)

⁹ O conceito designa “conjunto de regularidades assegurando uma progressão geral e relativamente coerente de acumulação do capital, isto é, permitindo diminuir ou eliminar no tempo as distorções e os desequilíbrios que nascem em permanência do próprio processo”. R. Boyer op cite, Pag. 46.

no início dos anos 80¹⁰, nas unidades de produção, vão se difundir a todas as atividades abrindo novas perspectivas de ganho de produtividade e de inovação nos serviços. Enfim, a preeminência dos ativos imateriais na dinâmica econômica se faz sentir no fim dos anos 80, mesmo se as premissas são observadas desde o início da década com a emergência da noção de competitividade dita “*hors prix*” (não precificada), ligada à qualidade dos produtos. Todas essas transformações vão conjugar seus efeitos e modificar substancialmente as condições nas quais o trabalho cria valor.

1. A ruptura: a emergência do papel motor das atividades de serviços na economia

Uma primeira constatação deve ser feita. Nos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), e notadamente na França, a diminuição de parte das atividades manufatureiras na estrutura dos empregos como naquelas do valor agregado, se opera de maneira maciça e ininterrupta, desde o fim dos anos 70 (conforme os Quadros 1 e 2).

Quadro 1: Variação do emprego por setor econômico

Variação dos empregos por grande setor nos trinta últimos anos								
(em dezenas de milhares)								
	1974	1984	1994	2004	2008	Variação 1974- 2008	2011	Variação 2008- 2011
Agricultura	2000	1575	900	725	675	-1325	675	0
Indústria	6000	4900	4200	3700	3550	-2450	3200	-350
Construção	2000	1600	1600	1500	1800	-200	1500	-300
Serviços	12150	14300	16400	19800	20200	+8050	20500	+300
Total	22150	22375	23100	25725	26225	+4075	25875	-350

Variação dos empregos por grande setor
Entre 1998 e 2002, período de aplicação da Lei sobre as 35 horas
Entre 2002 e 2008, período anterior à crise financeira e

¹⁰ Serão necessárias muitas décadas para que a inovação tecnológica do microchip (microprocessador) passe por desenvolvimentos industriais significativos (C. du Tertre e G. Santilli, 1992).

suprimindo a Lei sobre as 35 horas

(em dezenas de milhares)

	1998	2002	Variação 1998- 2002	2008	Variação 2002- 2008
Agricultura	834	764	-70	675	-89
Indústria	4176	4070	-106	3550	-520
Construção	1440	1526	+86	1800	+274
Serviços	17430	19080	+1650	20200	+1120
Total	23880	25440	+1560	26225	+785

O ano 1974 marca, na França, uma inflexão. A partir desse ano, a indústria não para de perder empregos e vê sua parte relativa diminuir no seio da estrutura do emprego, enquanto que essa parte não tinha cessado de crescer desde a revolução industrial. O mesmo ocorreu com o valor agregado. Isso não é um fenômeno francês, todos os países da OCDE conhecem essa evolução. Entre 1991 e 2010, a parte do valor agregado da indústria manufatureira no valor agregado total na Alemanha passou de 27,9% a 20,9%. Assim, a atividade manufatureira resiste melhor na Alemanha que na França¹¹, mas o processo no aspecto estrutural é idêntico.

Quadro 2: Evolução do emprego por configuração produtiva dos serviços

Notas sobre a evolução dos empregos e o ritmo de criação de emprego por ano:

Em trinta e quatro anos, entre 1974 e 2008 (antes da crise financeira):

- Empregos criados no total (4.100.000): 120.000 empregos/ano.
- Empregos criados em serviços (8.050.000): 236.800/ano.

Em 5 anos, entre 1998 e 2002 (período de implementação da política 35 horas):

- Empregos criados no total (1.560.000): 312.000/ano.
- Empregos criados em serviços (1.650.000): 330.000/ano.

Também digno de nota é o salto na criação de empregos gerados pela lei após a recuperação de 1997

¹¹ Na França, no mesmo período, a parte do valor agregado da indústria manufatureira passa de 18,4 % à 10 %, o posicionamento da indústria alemã de luxo sendo umas das principais explicações desse diferencial.

- 1996-1997: + 243.000 postos de trabalho.
 - 1997-1998: + 398.000 postos de trabalho.
 - 1998-1999: + 556.000 postos de trabalho.
 - 1999-2000: + 592.000 postos de trabalho (aumento do emprego multiplicado por 2).
- Mais de seis anos, entre 2003 e 2008 (seis anos antes da crise financeira e eliminando gradualmente a política de 35 horas):
- Empregos criados no total (785.000): 130.080/ano.
 - Emprego criado em serviços (1.120.000): 186.670/ano.

Mas isso pode não ser o essencial¹². É preciso destacar que o desenvolvimento dos serviços não é a simples expressão de uma mudança setorial das atividades produtivas. Ele é, mais profundamente, a consequência das novas condições gerais da criação do valor que concerne todas as empresas, inclusive as empresas industriais. De fato, essas últimas seguem, elas também, três evoluções:

- as empresas industriais têm tendência a oferecer cada vez mais serviços associados aos seus produtos. Alguns autores (Moatti, 2007) utilizam de maneira figurada a expressão “buquê” para designar a maneira pela qual os industriais variam a composição de suas ofertas associando a seus produtos uma gama mais ou menos variada de serviços. Isso é devido à saturação¹³ dos mercados manufaturados e ao interesse crescentes das famílias como das empresas à performance do uso dos produtos (de que maneira esse uso é benéfico). Em certos casos, as empresas industriais foram levadas a transformar de maneira radical sua estratégia, transformando-se em empresas de serviços, abandonando a atividade de fabricação enquanto tal; é o exemplo da IBM que parou de produzir computadores e se especializou na oferta de serviços informáticos. Noutros casos, como a telefonia móvel, o produto é “dado” (ou vendido a um preço irrisório) ao consumidor em troca da

¹² Esse artigo não busca entrar no debate de ordem macroeconômico sobre papel motor ou não dos setores industriais na economia contemporânea dos países da OCDE. Isso constituiria outro objeto de reflexão em si. Ele expõe as razões pelas quais as atividades de serviço constituem o essencial da produção de valor e as consequências que isso tem para o trabalho.

¹³ Um mercado é dito “saturado” quando as famílias são equipadas de bens de produção que ele fornece. O mercado se transforma de mercado de primeira necessidade em mercado de renovação ou mercado de multi-equipamentos. Esses últimos são muito instáveis e se baseiam numa tendência de crescimento fraco ou negativo. Nessa perspectiva, os países emergentes aparecem como “alternativas de crescimento”. Mas geralmente, a exportação dos equipamentos para esses países se traduzem rapidamente por uma exportação de capitais, as capacidades produtivas se desenvolvendo localmente.

sua fidelidade aos serviços informacionais da empresa. Noutros casos ainda, o equipamento é alugado (as máquinas de fotocópias e xerox, os pneus destinados aos pesos pesados da Michelin), a empresa se engajando na venda de uma performance de uso¹⁴;

- no âmbito das empresas industriais, os empregos são cada vez mais afetados pelas atividades de serviços; atividades logísticas, de comercialização, de manutenção, de intermediações comunicacionais e financeiras... Esses empregos aumentam em número e em proporção em comparação aos empregos de fabricação propriamente ditos, aqueles das oficinas de produção;
- enfim, as empresas industriais realizam, como todas as empresas, cada vez mais investimentos imateriais (conforme encarte n. 9). De fato, como em todas as empresas, constata-se que a parte do consumo destinado aos investimentos materiais (máquina-ferramentas, equipamentos informáticos...) diminui do ponto de vista do consumo reservado aos investimentos imateriais referentes à compra de serviços (informação, comunicação, R/D...). Os serviços, notadamente imateriais e relacionais, estão no centro das dinâmicas de acumulação de valor.

No fundo, o caráter motor das atividades e serviços pode ser lida através de dois fenômenos:

- enquanto que, no passado, essas atividades gerariam muito pouco ganho de produtividade, desde os anos 90 esta situação mudou. A burocracia e a internet permitem realizar mais rapidamente o tratamento de uma informação cada vez mais complexa. Paralelamente, os NTIC favorecem a introdução de inovação de serviços. Em outros termos, os serviços conhecem por sua vez, sobre a base das NTIC, uma ligação entre os ganhos de produtividade e a inovação que é portadora do desenvolvimento;
- As atividades de serviços destinadas aos investimentos imateriais representam, hoje, a parte essencial dos investimentos das empresas qualquer que seja o seu setor de atividade. É preciso destacar que esses

¹⁴ É notadamente o caso para as empresas que mudam de modelo econômico e que se engajam na economia da funcionalidade, cf. G. Gaglio, J. Lauriol e C. du Tertre, 2011.

investimentos têm frequentemente por finalidade a progressão das competências dos coletivos de trabalho, a pertinência da organização e de suas ofertas em comparação às expectativas de seus clientes, e a confiança que lhe é acordada.

Em definitivo, os serviços aparecem como estando no centro do desenvolvimento econômico e dos processos de acumulação de valor.

2-A generalização da utilização das NTIC

O tratamento numérico da informação vai ter profundos impactos sobre a dinâmica econômica nos setores de atividade que tratam da informação, mas igualmente em todas as atividades produtivas, cada uma sendo sempre levada a mobilizar um número cada vez maior de informações mais ou menos formalizadas.

A microinformática vai, inicialmente, fazer sua aparição no mundo industrial e dar lugar ao que será chamado a robótica (C. du Tertre et G. Santilli, 1992). A penetração dos autômatos programáveis no sistema produtivo industrial autoriza a produção de produtos de qualidade variada nas mesmas oficinas, aumenta os ganhos de produtividade e reduz as tarefas diretamente produtivas em benefício das tarefas de regulação (controle qualidade, ferramental, manutenção e regulação). Esta mutação do trabalho operário vai se traduzir por uma diminuição das operações que exigem intervenções manuais clássicas e por uma acentuação das atividades intelectuais. A mobilização da subjetividade dos operadores do seu modo de representação do sistema técnico vai estar no centro da performance da produção. É preciso destacar, entretanto, que esses processos se realizam em um contexto de conjunto de estagnação das atividades industriais (a saturação dos mercados), a generalização da automatização flexível conduz também a reduções consideráveis dos empregos (ver quadro número 1). Quanto mais a indústria se adapta, mais ela perde empregos. É o aspecto perverso da inovação tecnológica no setor há mais de 30 anos. Apesar dos discursos tranquilizadores, a busca de competitividade baseada na inovação tecnológica se traduz, a longo prazo, em perdas de empregos. É por isso que os assalariados são confrontados a injunções paradoxais: lhes é demandado de “se implicar subjetivamente” para fazer progredir a produtividade e a qualidade, mesmo que as formas de concorrência conduzam a empresa a não garantir a estabilidade de emprego. Essa constatação é muito mal vivenciada pelos

trabalhadores operacionais, incluindo algumas chefias que tomam consciência do impasse: a competitividade da empresa industrial não garante os empregos de amanhã.

Nos anos 90 os NTIC vão englobar a burocracia, isto é, as atividades especializadas no tratamento da informação. Na sequência as administrações públicas ou privadas, dos bancos, dos seguros..., as atividades e serviços, em seu conjunto, dispõem de novas possibilidades de formalização, de tratamento, de arquivamento, de restituição, de circulação da informação utilizando o suporte microinformático. Esse desdobramento das NTIC no serviço provoca, inicialmente, numerosos temores, como aqueles muito midiaticizados de Alain Minc, afirmando que os empregos iriam ser destruídos em grande proporção e que “os bancos e os seguros seriam a siderurgia de amanhã” (Annandale e Bertrand, 1990). Ora, esses temores se mostraram injustificados, os empregos tendo consideravelmente progredido em paralelo aos ganhos de produtividade (conforme quadro número 1).

Na realidade, a inovação, a produtividade e o emprego decorrem das relações diferentes na indústria e nos serviços¹⁵. Nesses últimos, a inovação associada à introdução das NTIC concerne, inicialmente, o processo de produção. Isso cria em seguida, oportunidades de ofertas de novos serviços vindo responder às demandas não saturadas. A inovação se desdobra, então, segundo o modo original, diferente daquele em vigor na indústria e cria oportunidades de criação de empregos (Boulin, Tallard, du Tertre, 1992). A importância dessas criações não será homogênea, os serviços imateriais e relacionais reencontram expectativas mais fortes da parte das famílias como das empresas (conforme Encarte 3 a respeito da evolução do emprego por configuração produtiva dos serviços). O ritmo dessas criações será, além disso, dependente do crescimento do poder de compra das famílias e da capacidade de autofinanciamento dos investimentos imateriais¹⁶ das empresas, de um lado, da acessibilidade dos serviços, de outro (sincronização temporal oferta/demanda, proximidade “geonômica”¹⁷) compartilhada dos mesmos referências

¹⁵ Na indústria, a inovação de produto precede a inovação de processo. É sobre a base de um produto estabilizado que se engaja a produção em série. Esse último se beneficia de inovações técnicas destinadas, essencialmente, a melhorar a produtividade. Nas atividades de serviços, a inovação de processo permite obter ganhos de produtividade em relação às antigas tarefas, mas autoriza, também, a inovação de serviços destinados a responder melhor às expectativas dos beneficiários.

¹⁶ Isto é, dos investimentos em serviços.

¹⁷ A relação distância-tempo.

culturais, notadamente em termos de conhecimentos e de informações... Superar essas exigências exigirá fazer evoluir o trabalho, sua organização temporal, sua localização, as competências que aí se desdobram.

Enfim, durante os anos 90 e 2000 se generalizam a internet e as tecnologias multimídias que afetam o modo de circulação da informação e a capacidade de articular modos de informação muito formalizados (fixados de maneira semântica) com informações que menos formalizáveis, mobilizando o som e a imagem. Essa nova circulação da informação, muito horizontal, vai acelerar a comunicação mas interrogar também seu conteúdo e seu valor informacional.

Em definitivo, essas novas tecnologias se desenvolvem ao mesmo tempo que se desdobram cada vez mais em atividades comunicacionais. Os dados, as informações como os conhecimentos são tornados recursos estratégicos para todas as organizações. Elas estão no centro das atividades de serviços. Elas podem ser consideradas tanto como recursos destinados à produção como resultados deste último: produzir informações ou conhecimentos mobilizando informações e conhecimentos menos elaborados.

3-O papel predominante dos atributos imateriais de bens e serviços

A terceira mutação estrutural concerne o papel estratégico dos atributos imateriais de bens e serviços na economia contemporânea. De fato, a concorrência dos preços continua rigorosa, mas ela não depende só disso. Ela está articulada à qualidade dos atributos imateriais dos bens e serviços: a estética, a confiança, a pertinência em relação às expectativas, o simbólico, a dimensão cultural...

Ou, essas dimensões da qualidade não decorrem de operações cardinais nem de medidas verificáveis em tempo real ou controláveis de maneira *ex post*. A apreciação desses aspectos qualitativos decorre de processos de avaliação implícitas ou explícitas que conduzem a formular julgamentos de valor se difundindo no seio das redes sociais, no sentido das comunidades de pensamento e de ação ou de comunidades de práticas. As condições a partir das quais se propagam esses efeitos de opinião, tem um impacto direto sobre as expectativas e as demandas, sobre a maneira pela qual os beneficiários se dirigem as empresas, se engajam na coprodução do serviço. Elas têm, também, um efeito direto sobre o trabalho e a performance da empresa. Desse ponto de vista, a apreciação da qualidade de bens e serviços não está ligada apenas à qualidade do processo de produção, mas

também às formas que tomam as representações, isto é, as “formas de consciência” e as “formas de pensamento” que ultrapassam o espaço interno da empresa.

O peso aumentado dessa dimensão imaterial dos atributos dos “*output*” vai ter impactos sobre o caráter estratégico da qualidade dos recursos imateriais da organização; notadamente sobre a competência dos coletivos de trabalho, a pertinência da organização e de sua governança, a confiança na capacidade das empresas a respeitar seus engagements. Nessa perspectiva, a performance da empresa será dependente da maneira pela qual sua atividade produtiva afeta retrospectivamente os recursos empreendidos, notadamente os recursos humanos, como a maneira pela qual esses recursos são objetos de investimentos imateriais favorecendo seu desenvolvimento.

Em definitivo, as formas de produção do valor de todas as organizações são cada vez mais confrontadas aos imperativos que decorrem de uma dinâmica econômica denominada servicial: proeminência das atividades de serviço, uso intensivo de dados, de informações e de conhecimentos, dimensões imateriais de recursos e de resultados da produção. Essas constatações são tão mais importantes de se reconhecer e de fazer conhecer porquanto o trabalho, nas dinâmicas de serviço, toma formas renovadas que o distinguem daquilo que o caracterizava durante a primeira era industrial.

II. “Cooperação transversa” e subjetividade

As transformações estruturais da dinâmica econômica levam a atribuir um lugar estratégico à “cooperação transversal”, isto é, a cooperação entre os prestadores de serviço e os beneficiários desse serviço. De fato, todo serviço é *coproduzido* por um prestador e um beneficiário. Em outros termos, os “clientes”, os “usuários”... intervêm no próprio processo de trabalho¹⁸. Esta “irrupção” do beneficiário no processo de trabalho tem um impacto sobre sua organização, seu desenvolvimento, ... sobre a performance da produção. Na indústria, a ação do consumidor não intervêm no processo produtivo, mesmo se algumas ações são

¹⁸ Sobre um plano teórico, o conceito de “processo de trabalho” perde sua dimensão heurística, as “relações sociais de trabalho” não podendo mais se limitar à única “relação salarial”. É por isso, ele será substituído por aquele de “configuração produtiva” apresentado no encarte número 2, que leva em conta a ação engajada no serviço pelo próprio beneficiário.

feitas em seu nome. Não está presente fisicamente¹⁹. Nos serviços, o assalariado está engajado, por um lado, em uma relação salarial que o conduz a agir submetido à subordinação, por outro, em uma “relação de serviço” (Gadrey, 1990, 1992) que decorre de um construto social e institucional diferente (du Tertre, 2002)²⁰.

Nessa perspectiva, a *cooperação* (conforme encarte número 5) não vai mais se limitar, como na indústria, à cooperação entre pares no âmbito das equipes de trabalho (a cooperação horizontal) e à cooperação ao longo da linha hierárquica (a cooperação vertical). Ela vai se estender à cooperação com pessoas exteriores à empresa (ou a entidade da empresa diretamente envolvida) denominada “cooperação transversal”. Essa dimensão da cooperação vai ter duas séries de implicações a considerar, uma decorre da subjetividade e da intersubjetividade do trabalho, a outra das condições sociais de acessibilidade aos serviços que afetam o trabalho a partir dos problemas em parte exteriores à empresa.

1. “Cooperação transversal subjetividade e intersubjetividade”

Lugar central destinado à subjetividade e à intersubjetividade nas dinâmicas de serviços deve ser analisada. Após ter apresentado o que recobre essas expressões, nós especificaremos seu papel nas práticas de arbitragem e a maneira na qual elas se articulam às “formas de consciência” e às “formas de pensamento” da ordem coletiva.

a. Os diferentes registros da subjetividade e da intersubjetividade

A dimensão da cooperação que decorre da “relação de serviço”²¹ cria uma ligação direta entre os assalariados em situação de execução e os beneficiários. Sobre um plano econômico, a forma que toma esta relação, tem efeitos muito significativos sobre a qualidade do serviço, a eficácia dos meios empregados (em outros termos sobre a produtividade) e a rentabilidade da atividade (conforme

¹⁹ Recentemente, em algumas indústrias cuja atividade é destinada às empresas, o cliente se desloca e intervém na produção. É o caso, por exemplo, das gráficas. Mas isso continua ainda marginal.

²⁰ Conforme também a rede europeia de pesquisa RESER (Associação Europeia de Pesquisa em Serviços).

²¹ Esta relação de serviço pode ser mais ou menos central segundo as configurações produtivas de serviço (conforme encarte n.º. 2); o que é designado pela expressão “intensidade relacional”.

terceira parte desse artigo e artigo de Olivier Blandin^(*)²². Ora, essa relação se baseia em dimensões subjetivas e intersubjetivas que recobre cinco registros de questões [*enjeux*] (du Tertre, 2001). Os dois primeiros envolvem o assalariado e o beneficiário enquanto sujeitos, os outros três ligam essa dimensão do sujeito aos aspectos mais construtivos sobre um plano social e interinstitucional:

- *o registro psíquico*: atividade de coprodução baseada na cooperação mobiliza afetos, lógicas de “transferências”/“contra transferência”, no sentido analítico do termo. A relação de serviço provoca, aqui, mediante a dinâmica de cooperação, um trabalho psíquico sob o olhar do outro;
- *o registro comunicacional*: a troca de informações formalizadas, notadamente sobre um plano numérico, não é suficiente à realização do serviço²³. Este último exige a troca de informações não formalizadas que serão captadas pela atividade sensorial das pessoas. Pois, a atividade associada ao serviço, aquela do prestador como aquela do beneficiário, coloca em movimento os corpos, o que permite aos atores, de um lado, emitir informações, de um outro, integrar, interpretar e tratar essas informações indispensáveis a suas reflexões, suas decisões, seus comportamentos e engajamentos recíprocos;
- *o registro técnico ou profissional*: a “relação de serviço” mobiliza a realização do saber-fazer, atitudes técnicas e profissionais tanto pelo prestador como pelo beneficiário. A compatibilidade de seus conhecimentos e saber-fazer técnicos tem um impacto sobre a qualidade da cooperação. As deficiências de conhecimentos de uma parte e de outra podem ter consequências nefastas sobre as interações subjetivas (desprezo, se distanciar, ou empatia, apoio...). Em tal perspectiva, a “competência técnica” do beneficiário pode, às

^(*) Artigo publicado no mesmo dossiê: Blandin, Olivier. Subjectivité, activité de service et performance économique. *Travailler*. 2013/1 (n° 29), p. 65-79. DOI 10.3917/trav.029.0065.

²² Ela tem também um impacto sobre o ambiente social e ecológico através dos efeitos indiretos (ou induzidos) do serviço, designados em economia pela expressão “externalidades”.

²³ É preciso notar a esse propósito que o uso abusivo da troca de informações através das análises numéricas enfraquece o conteúdo informacional dessas trocas. De fato, a separação da comunicação daquilo que se exprime através do corpo (o auditivo, a visão, o toque, o gosto), se perde de uma parte muito substancial da riqueza informacional. Essa perda de substância informacional que muitas tecnologias negligenciam, está na origem de numerosas incompreensões no trabalho, de não ditos..., que se traduzem não apenas pelas disfunções produtivas, da não qualidade do serviço, mas também por um agravamento da ansiedade, das doenças psicossomáticas e mentais no plano humano. Se a restrição espacial das atividades informacionais parece em parte superadas por essa nova onda tecnológica, isso se opera frequentemente em detrimento das condições de trabalho, da saúde no trabalho e da qualidade do serviço.

vezes, desestabilizar no plano subjetivo o assalariado em situação de interação face-a-face;

- *o registro social*: os atores do serviço têm sempre uma representação social do seu interlocutor que vai se construir nas relações decorrentes da igualdade, da subordinação ou da dominação. O poder de influência do médico, como do professor, que se exerce por meio da cooperação não decorre unicamente dos seus conhecimentos, mais igualmente da sua posição social e institucional;
- *o registro jurídico e cívico*: a relação se apoia, geralmente, sobre um contrato que engaja o prestador, bem entendido, mais também o beneficiário. Este contrato pode ser formalizado sobre um plano jurídico; ele é, frequentemente, também, informal e derivado de um “contrato moral”, de um reconhecimento das relações cívicas engajando direitos e deveres para cada tipo de ator. Ele pode se apoiar sobre uma ética compartilhada engajando uma convenção informal, levando em conta aquilo que é justo ou não de se fazer.

O conjunto dessas dimensões envolvendo a subjetividade e a intersubjetividade vai ter consequências maiores sobre a maneira pela qual é superada a distância entre o prescrito e o real, sobre a maneira na qual se exercem práticas de arbitragem, e em última análise sobre a performance das atividades de serviço.

b. Subjetividade, intersubjetividade e arbitragem

É preciso destacar que a qualidade do serviço se adquire, em grande parte, em “tempo real”, no momento onde a “cooperação transversal” se desdobra. De fato, durante a interação face-a-face os assalariados são constantemente levados a arbitrar entre as prescrições ditadas pela hierarquia, as expectativas específicas dos beneficiários e os recursos que eles dispõem. Eles são levados também a encontrar um caminho operatório, a cada vez reconstruído, entre as normas de produtividade e a qualidade do serviço (o caminho do trabalho bem feito); entre a aplicação dos processos previstos pela linha hierárquica e sua reconfiguração em relação aos eventos que emergem. Esses eventos podem ser considerados como novas fontes que facilitam a realização do serviço ou ao contrário, novos obstáculos, entre o prescrito e o que espera o beneficiário.

Diante desta realidade que escapa aos organizadores, aos tecnólogos, aos chefes em situação hierárquica, o assalariado é levado a mobilizar sua própria subjetividade ao mesmo tempo que considera aquela de seu interlocutor. De certa maneira, ele age num plano profissional sob o olhar do beneficiário. A consciência da situação que ele encontra, como também os conhecimentos profissionais que ele mobiliza, tornam-se essenciais. As competências pessoais e coletivas (conforme encarte número 4), a confiança em si, aquela instaurada no seio da equipe e com os beneficiários, a pertinência da organização e as margens de manobra no qual ele dispõe, são também recursos estratégicos para ele. A subjetividade e a intersubjetividade estão, assim, no coração da atividade, a dimensão humana do trabalho condicionando a performance do serviço.

c. “Forma de consciência”, “forma de pensamento” e doutrinas

Mas, baseados em quais critérios da ordem coletiva e/ou instituída agem os assalariados em situação de interação face-a-face? Bem entendido, eles vão aproximar sua ação às normas fixadas pela empresa para segurar a prestação. Mas, esses últimos, que decorrem essencialmente de dimensões mensuráveis e contáveis do serviço, são desprovidos de caráter operatório em comparação aos problemas que surgem de sua dimensão imaterial, esses decorrentes da subjetividade e da intersubjetividade. Nessas dimensões da ação, o assalariado é levado a usar a representação que ele tem da sua missão, das expectativas do beneficiário, e do que este último tem direito como expectativa (conforme artigo de Olivier Blandin nesse dossiê). Ele recorre, por um lado, a consciência que ele tem da situação encontrada e, de outro, às “formas de pensamento” que estruturam sua maneira de refletir. Acontece, aqui, em grande parte, a articulação da dimensão individual e coletiva da ação.

As “formas de consciência” são moldadas pelas regras e posturas da profissão que agem como referências permitindo julgar uma situação. Por outro lado, essas “formas de consciência” se aproximam naquilo que a psicodinâmica do trabalho denomina “as defesas coletivas” e as “regras do *métier*” (Dejours, 1993). Mas a maneira de pensar a ação não pode se limitar ao que diz respeito à profissão e ao que lhe acontece. Mais profundamente, ela se aproxima igualmente da maneira de se pensar a relação de seu trabalho com a sociedade; não a sociedade tomada

em seu conjunto, mas pelos tipos de problemas sociais que afetam de maneira mais ou menos direta a atividade do assalariado. O conceito de “formas de pensamento” designa esta segunda dimensão da reflexão no trabalho.

Ela é estruturada pelos “conceitos” cujo reagrupamento constitui uma “doutrina”. De fato, os assalariados mobilizam implicitamente ou explicitamente expressões “chaves” que servem de referência e exprimem de maneira condensada uma maneira de abordar o real. Seu estatuto de conceito e sua posição heurística dependem, por um lado, da coerência de suas articulações, por outro, de sua capacidade de associar dois tipos de conhecimentos: aqueles que provém da experiência, notadamente profissional, e aqueles que provém dos avanços científicos²⁴. Conflitos de doutrinas aparecem alimentando conflitos intersubjetivos e conflitos coletivos no trabalho, é o que explica, em particular, como as atividades de serviços podem ser portadoras de conflitos que aparecem frequentemente, numa primeira leitura, como resultado do espaço intersubjetivo, mesmo que elas sejam resultados, no fundo, de conflitos de doutrinas, isto é, de sistemas de pensamento coletivos contraditórios.

2. “Cooperação transversal”, acessibilidade dos serviços e tensões temporais

Como nós vimos anteriormente, a cooperação entre prestadores e beneficiários se opera frequentemente na interação face-a-face²⁵. Isso contribui a conceder um lugar determinante à subjetividade e à intersubjetividade, mas ela complexifica, igualmente, por um lado, a organização temporal do trabalho, por outro, as condições de acessibilidade aos serviços.

a. “Cooperação Transversal” e sincronização temporal

A “cooperação transversal” supõe a sincronização do tempo de trabalho dos assalariados com o tempo de disponibilidades dos beneficiários que é frequentemente percebida por esses últimos como tempo restrito. Isso cria novas tensões entre atores, resultantes das restrições temporais de origens diversas. Sob

²⁴ Tanto nas ciências ditas exatas como nas ciências sociais e humanas.

²⁵ Sob o ponto de vista da dinâmica econômica, as articulações entre ofertas e demandas não podem ser reguladas por uma gestão de estoque como no caso das atividades manufatureiras. As regulações oferta/demanda resultam da lógica de sincronização temporal e se operam em “tempo real” sobre a base de horários de funcionamento ou dispositivos de encontros.

um plano operacional, esses problemas se exprimem através da extensão ou não dos horários de funcionamento ou do agendamento dos encontros, a regulação da disponibilidade de uns e de outros estando em relação com a noção de “filas de espera”.

O prolongamento dos horários de funcionamento cria uma satisfação nos beneficiários na medida em que isso reduz os tempos de espera; mas isso cria fortes restrições sobre o trabalho em termos de flexibilidade (longevidade e flexibilidade dos horários de trabalho, flexibilidade das cargas de trabalhos, lógica “de disponibilidade”). Ao contrário, à redução dos horários de funcionamento ou dos períodos de agendamento aumentam as restrições temporais dos beneficiários e os tempos de espera considerados como de não qualidade; mas, ao contrário, isso alivia a flexibilidade do trabalho, mesmo se essa redução dos horários pode aumentar a intensificação do trabalho quando o cumprimento “da fila de espera” provoca uma pressão do beneficiário sobre o ritmo de trabalho do prestador. É por isso que a questão da regulação do tempo de trabalho e de outros “tempos restritos”, está no coração das tensões sociais e econômicas; ela envolve tanto os assalariados e a organização do trabalho quanto os beneficiários e seus modos de vida²⁶.

b. “Relação social de acessibilidade”, trabalho e território

A sincronização temporal oferta/demanda própria aos serviços é acompanhada de outras restrições que se referem à acessibilidade dos serviços. Se na indústria, o acesso ao bem depende quase unicamente de seu preço relativo (relativo aos salários dos compradores), nos serviços, as restrições de acessibilidade decorrem sempre do crédito das famílias, mas se estendendo a outras dimensões: o tempo e o custo do transporte para se deslocar até onde o serviço é realizado; os pré-requisitos de ordem cultural (notadamente domínio da língua) a fim de ser capaz de corresponder à exigência do serviço; as competências e até os equipamentos exigidos pelo beneficiário para que ele possa se engajar na coprodução do serviço. Ora, essas condições de acessibilidade são fortemente inscritas nas dinâmicas do

²⁶ O que é apresentado, aqui, entre um prestador e um beneficiário externo a empresa pode se estender à relação de serviço entre diferentes serviços de uma mesma empresa. O modo de regulação do tempo de trabalho do prestador tem, então, um impacto sobre a organização do tempo do trabalho do beneficiário, e reciprocamente.

local no qual o serviço é realizado. Em outros termos, a relação social de trabalho vai depender da relação social de acessibilidade, isto é, das características sociais, culturais e geográficas, institucionais do local em questão. Nessa perspectiva, as dinâmicas de proximidade constituem alavancas preponderantes²⁷, as características dos territórios tendo uma forte influência sobre o trabalho.

É preciso destacar, aliás, que essas restrições de acessibilidade que pesam sobre trabalho podem ser facilitadas na medida onde a fronteira entre o que deve fazer o prestador e o que deve fazer o beneficiário não é jamais fixa. Para escapar de uma parte das restrições de acessibilidade, aquelas que se referem ao espaço e ao tempo, os prestadores engajam frequentemente estratégias que conduzem a que os beneficiários façam, eles mesmos, uma parte do trabalho do prestador. Isto provoca ganhos de produtividade sem que o assalariado veja seu trabalho se intensificar; isso suprime as restrições de sincronização temporal vividas como assujeitamento tanto pelo assalariado como pelo beneficiário. É preciso destacar que essa orientação conduz a aumentar os tempos limitados dos beneficiários e diminuir a qualidade dos serviços de competências dos beneficiários. A “relação social de “externalização” é assim confrontada com os limites da complexidade dos serviços ofertados.

Em definitivo, o papel predominante dos serviços na dinâmica econômica²⁸ coloca em evidência aspectos do trabalho que não tem sido considerados nem pela Teoria Econômica nem pelos atores institucionais e sociais no seio da economia real. No passado, essas dimensões do trabalho estavam bem presentes, mas elas eram consideradas como secundárias e então negligenciáveis. Atualmente, esses aspectos do trabalho estão no coração das formas contemporâneas da criação do valor. Isso nos convida a revisitar as condições a partir das quais os dispositivos institucionais regulam o trabalho.

²⁷ É preciso notar a esse respeito que, estando confrontado às restrições de acessibilidade, o desenvolvimento dos serviços é fortemente ancorado territorialmente e pouco submetido aos fenômenos de deslocamento (C. du Tertre, 2008, 2003), mesmo se existem algumas exceções (centros de chamadas, centro de tratamento informático de dados). Nessa perspectiva, quanto mais a indústria se integra aos serviços, mais sua ancoragem territorial será perene. Nisso reside, aliás, uma das razões da competitividade da indústria alemã.

²⁸ A este respeito, um olhar nostálgico sobre o passado industrial conduz a passar ao lado do real do trabalho e a colocar o trabalho industrial contemporâneo em um impasse.

III. Duas séries de desafios de ordem institucional

As mutações estruturais descritas acima provocam mudanças profundas das relações entre trabalho e economia tanto quanto novos problemas de regulação. Ou, a maior parte dos dispositivos institucionais que vão emergir no curso das últimas décadas, vão ser marcadas de um lado, por uma dificuldade dos atores de considerar a base das mutações estruturais ligadas a economia de serviços, de outro, por uma dominação dos atores de gestão e finanças conduzindo à negação do trabalho real das pessoas em situação de execução tanto como de gestão²⁹. A ausência de políticas públicas adaptadas e a fragilidade do debate público envolvendo o trabalho agravam as tensões sobre questões humanas (notadamente as expectativas em relação a saúde...), social (a dissolução do laço social...) e econômico (instabilidade do crescimento do conjunto como das empresas, impasses do modo de desenvolvimento). Essencialmente, dois principais desafios³⁰ podem ser identificados e baseados na renovação das “formas de pensamento” e das teorias em Ciências Sociais envolvendo à economia e o trabalho. A primeira concerne a performance econômica e os modos de sua avaliação; a segunda, a economia de tempo e o papel estratégico dos investimentos imateriais.

1- A performance econômica e seus modos de avaliação

A noção de performance emerge no fim dos anos 80 por analogia ao domínio do esporte. Ser performante é ultrapassar seu concorrente. Isso corresponde ao período onde a expressão competitividade tornou-se corrente para designar a capacidade das empresas de ganhar partes do mercado em um ambiente instável, no qual a tendência de crescimento continua fraca ou quase nula. A noção de performance emerge então em um período onde a relação com a economia se transforma tanto do lado das empresas quanto dos atores institucionais preocupados com os desafios macroeconômicos. Isso dito, essa noção se inscreve, em uma tradição industrial que considerava que as empresas performantes estavam inscritas na dinâmica dita fordista de criação de valor. No curso dos anos 90, um uso diferente dessa noção se opera concedendo um lugar preponderante ao futuro

²⁹ A crise do trabalho se estende, hoje, a uma parte significativa do quadro gerencial, uma boa parte deles afetados pelos riscos ditos psicossociais.

³⁰ Esse artigo se concentra sobre esses dois desafios, pois eles estão no coração das tensões envolvendo o trabalho há uma quinzena de anos. Isso não é, bem entendido, exaustivo.

financeiro da empresa, considerado como muito vinculado a sua capacidade de ganhar partes do mercado³¹. Atualmente, é a articulação da primazia do financeiro e da lógica industrial neofordista que provoca tensões maiores no interior dos coletivos de trabalho, pois ela entra em contradição frontal considerando o trabalho real, e os processos de seu reconhecimento.

a - A herança fordista

Abordagem industrial e fordista do valor decorre de três registros (conforme encarte número 7) que se apresentam seguindo uma ordem muito precisa: 1) a qualidade dos produtos; 2) os ganhos de produtividade; 3) a rentabilidade.

É importante sublinhar que o primeiro registro é aquele da qualidade. É sobre a base da fabricação de protótipos, seguidos por pequenas séries, que a empresa está em condições de estabilizar a qualidade e de desenvolver o seu acompanhamento. A avaliação da estabilização da qualidade se opera com a ajuda de ferramentas de medida, a qualidade sendo reenviada às normas associadas a diferentes padrões de qualidade.

Uma vez a qualidade do produto estabilizada, a empresa busca ganhos de produtividade a fim de reduzir seu custo unitário. Isso concerne a organização do trabalho, o uso de materiais de consumo intermediários e equipamentos produtivos (o capital sobre a sua forma física). No fordismo, os determinantes de produtividade decorrem das “economias de escala” (quanto mais a escala da produção cresce, mais os custos unitários dos bens produzidos diminuem); do progresso técnico, que permite integrar fases produtivas originalmente separadas e de aumentar o rendimento das máquinas; e da intensificação do trabalho direto dos trabalhadores, notadamente, dos operários não-qualificados (os O.S. [*ouvriers spécialisés*]). É sobre a base dos ganhos de produtividade que as empresas estão em condição de fazer baixar os custos unitários dos bens e, na sequência, seu “preço relativo”, isto é, seus preços em relação ao salário dos consumidores potenciais. Esse processo dinâmico aumenta a demanda e, de certo modo, induz produção e o emprego.

³¹ No setor de atividades “saturadas”, ganhar partes do mercado se faz sempre em detrimento do volume das vendas dos concorrentes. Isso conduz a colocar em dificuldade e até os fazer desaparecer.

Nesse modelo, a rentabilidade aparece como resultado dos processos de estabilização da qualidade dos bens e da obtenção de ganhos de produtividade. Ele parece como estável e legítimo, pois a abordagem fordista da performance conduz ao compartilhamento da criação do valor de tal maneira que a margem das empresas assegure sua rentabilidade, que o crescimento do salário dos trabalhadores contribua ao crescimento do seu poder de compra, e que a baixa dos preços relativos dos bens aumente a demanda de crédito dos consumidores.

Três destaques devem, aqui, serem mencionados:

- Os ganhos de produtividade não são sustentados de maneira idêntica pelas diferentes categorias de assalariados. São os operários de produção nos locais organizados de maneira taylorista ou fordista que asseguram o essencial desses ganhos. As outras categorias de assalariados, presentes nas empresas industriais, serão mais preservados;
- O consenso social que é instituído em torno deste “modelo de performance” é o resultado de um processo histórico (de lutas sociais) e de um construto institucional baseando sobre “um diálogo social” endossado no reconhecimento dos sindicatos dos assalariados ditos representativos. O consenso era fundado sobre o pleno emprego, o acesso às prestações sociais e o crescimento do poder de compra³². Em contrapartida, a organização do trabalho e a gestão da produção faziam parte de um domínio reservado à direção da empresa e aos seus gerentes;
- Os efeitos externos negativos dessa produção industrial não são levados em conta pela empresa. Eles são considerados de responsabilidade do poder público. Tanto na esfera ambiental ou social, os “danos do progresso” são deixados para o poder público. Esse último se volta, em parte, para as empresas, sobretudo em relação aos acidentes do trabalho e aos resíduos, mas parcialmente, o resto devendo ser reciclado de maneira natural pela biodiversidade ou assumido pela sociedade civil.

³² Ele será colocado em questão pelos O.S. no fim dos anos 60, início dos anos 70, a intensificação do trabalho assumindo uma dimensão tornada insuportável para um grande número deles. Essas lutas que são desenvolvidas frequentemente fora da ação dos sindicatos, mesmo, às vezes, contra eles, colocavam em causa a organização do trabalho da linha de montagem e os fundamentos do fordismo.

b. O modelo financeiro e neo-industrial da performance

Fim dos anos 80, e início dos anos 90, o modelo de performance que se tornou referência dentro das direções das empresas foi transformado, a ordem dos registros foi invertida. O modelo de referência coloca na primeira posição a rentabilidade, na segunda a produtividade, e na terceira a qualidade. A rentabilidade não é mais um resultado, mas uma restrição dada como primordial, a qualidade, tornando-se uma variável de ajustamento em última instância para assegurar os objetivos de produtividade. A relação com o trabalho e os procedimentos de avaliação da produção vão ser transformados em conexão com o papel predominante dos atores financeiros (acionistas e bancos) na governança das empresas, mas sem levar em conta as evoluções do trabalho real relacionadas às mutações estruturais da dinâmica econômica (a economia servicial), nem as novas expectativas da sociedade nas questões ambiental e social.

Para assegurar as taxas de rentabilidade de dois dígitos³³, os acionistas e as direções de empresa vão se lançar no processo de “reorientação de seu negócio”, que consiste em conservar os segmentos da atividade os mais rentáveis e a vender aqueles que são menos. As reestruturações que daí decorrem questionam os acordos salariais que tinham sido construídos historicamente dentro das filiais (as convenções coletivas). Não é raro constatar que mesmo locais de produção que alcançam seus objetivos de produtividade e de qualidade tenham sido, não obstante, fechados. Essas reestruturações incessantes e o aumento do desemprego enfraquecem as capacidades de iniciativas dos coletivos de assalariados.

O novo modelo de performance que se impôs nesses últimos 20 anos, apresenta três dimensões que lhes tornam contestáveis:

- Ele favorece uma dinâmica macroeconômica marcada pelo crescimento das desigualdades de salários em proveito dos acionistas e da alta cúpula da administração³⁴, uma instabilidade e uma precarização do emprego. O consenso social que se produz é particularmente instável, provocando fortes tensões e zonas de ausência de direitos;

³³ Sem mais nenhuma ligação com a taxa de crescimento real de ordem macroeconômica, nem com aquela das empresas

³⁴ Profissionais identificados no início da carreira como gestores [*cadres*] de “alto potencial”.

- A abordagem administrativa na condução das empresas torna-se preponderante, e até hegemônica. Coloca em primeiro lugar a rentabilidade das empresas e o caráter homogêneo da gestão com a finança. Nessas abordagens, o reconhecimento do trabalho real dos assalariados é rejeitado, somente o que é mensurável e problematizável sendo considerado como aceitável³⁵. Nessa gestão, a avaliação pelos resultados quantificáveis podendo ser traduzido sobre um plano contábil, domina³⁶. Isso conduz à utilização de dispositivos de avaliação individual da performance, supostamente capazes de controlar e incitar cada assalariado individualmente. Esses dispositivos têm numerosos efeitos perversos, tanto para o reconhecimento do trabalho e a saúde dos assalariados como para a qualidade das cooperações e, em última análise, para a qualidade dos serviços;
- Os registros da performance continuam limitados àqueles em vigor no curso da primeira era industrial: uma qualidade apreendida unicamente a partir de normas que se remetem a medidas; uma produtividade se apoiando nas economias de escala, no progresso técnico e na especialização de cada indivíduo; uma rentabilidade considerada como a finalidade da empresa³⁷. Os efeitos perversos sobre os aspectos econômicos, sociais e humanos de uma rentabilidade não regulada por convenções que limitem seu volume não são jamais contemplados. As externalidades sociais e ambientais são sempre consideradas como decorrendo principalmente, e até unicamente, da ação dos poderes públicos, a responsabilidade desse modelo de performance não sendo interrogada. Os efeitos de reflexividade da qualidade do processo de trabalho e das formas da cooperação sobre os recursos imateriais da empresa não são identificados, mesmo que eles se tornem preocupações

³⁵ Desse ponto de vista, essa abordagem se apresenta como prolongamento da abordagem dos engenheiros do fordismo, as grandes escolas de engenharia formando nada mais que gestores.

³⁶ Por exemplo, a produtividade não é mais abordada de maneira física (quantidade de peças por hora, por dia, por pessoa), mas reelaborada de uma maneira monetária (montante de valores de negócios por dia, por pessoa).

³⁷ O controle do orçamento e até a gestão da sua diminuição se tornando os objetivos primordiais de uma boa condução das administrações públicas direta e indireta.

maiores no interior da sociedade civil. Esse modelo de performance se distancia de tal maneira do “viver em conjunto”, que ele se torna ilegítimo aos olhos de um número cada vez mais importante de atores.

c. Para um modelo de serviço da performance

O modelo financeiro e neo-industrial coloca dois tipos de problemas que, se não forem considerados, conduzem a uma negação do trabalho real:

- Os primeiros envolvem o campo da performance e os registros levados em consideração;
- Os segundos, a focalização da identificação da performance às suas dimensões mensuráveis e de curto prazo.

O modelo servindo atualmente de referência na maioria das organizações se baseia em três registros concedendo o papel central à rentabilidade. Se esta última é essencial para direcionar o desenvolvimento das empresas, seus investimentos, sua dinâmica no médio e longo prazo, considerar que é seu objetivo prioritário em todas as circunstâncias é perigoso. Isso conduz, por um lado, a negligenciar a qualidade, de outro, a submeter os ganhos de produtividade aos objetivos monetários, quanto se tratar de identificar e implementar os indicadores adaptados às formas concretas que tomam o trabalho no interior das diferentes configurações produtivas. Parece ser essencial que as empresas se liberem desse papel dominante da rentabilidade, fazendo emergir tetos que permitam limitar sua influência.

Esta abordagem da performance limitada a três registros conduz a desresponsabilizar as empresas dos efeitos externos ecológicos e sociais de sua atividade, assim como desvia-las da importância estratégica dos “efeitos de reflexividade” quanto ao futuro de seus recursos imateriais. Não considerar as externalidades apresenta dois obstáculos: uma ruptura crescente da empresa em relação à sociedade e suas evoluções alimentam uma perda de sentido do trabalho; uma incapacidade de compreender em que uma atenção e uma contribuição da empresa à dinâmica de seu ambiente podem lhe trazer novos recursos e lhe evitar numerosas despesas inúteis. Desconsiderar os efeitos da reflexividade rompe a dinâmica do imaterial e do humano ao dissociar os objetivos dos meios para

alcançá-los. Uma ação envolvendo a evolução da qualidade do processo de trabalho e o desenvolvimento dos recursos imateriais, daria uma pertinência e uma legitimidade ao novo modelo de performance na medida em que o humano poderia reencontrar um lugar central.

Em consequência, um modelo decorrente de uma “performance de serviço” baseia-se em cinco registros (para maior aprofundamento conforme encarte número 6) que representam a qualidade do serviço (acessibilidade e efeitos), sua produtividade (eficiência do uso dos recursos), os impactos externos que ele provoca (positivos ou negativos) sobre seu ambiente social e ecológico, os efeitos de reflexividade que tem o processo produtivo sobre o desenvolvimento dos recursos imateriais mobilizados, e a rentabilidade da empresa (na gestão de uma atividade privada), o equilíbrio orçamentário da organização (na gestão de uma atividade pública). Os cinco registros são heterogêneos uns em relação aos outros. Não podendo ser integrados, sua inserção na condução de uma empresa passa, inicialmente, pela identificação das relações (dependentes das situações) que se estabelecem entre eles, em seguida pelas arbitragens estratégicas cujos efeitos produtivos dependerão de sua pertinência e de sua legitimidade. Noutros termos, esse modelo situa a dimensão subjetiva do trabalho no centro da performance econômica.

O segundo impasse ao qual leva o modelo financeiro e neo-industrial da performance decorre de seu encapsulamento nas dimensões mensuráveis das atividades enquanto que suas dimensões não mensuráveis são aquelas que lhe dão sentido. A primazia da rentabilidade conduz diretamente a conceder um papel dominante às atividades de gestão, atividades que não estão mais em capacidade de direcionar o conjunto dos processos em curso no interior das empresas, limitadas por definição ao que é apreensível pelas medidas. Sair desse impasse supõe, por um lado, conduzir a avaliação a partir de critérios não mensuráveis e, por outro, de reposicionar o lugar das abordagens da gestão.

Uma maneira de considerar os aspectos imateriais das atividades é dar uma atenção particular aos eventos, tanto os negativos quanto os positivos. Eles revelam as evoluções em curso sobre o plano imaterial e podem ser a ocasião de desencadear retornos de experiência que vão permitir acessar as razões de suas

evoluções. Os eventos importantes ou aqueles considerados como sinais fracos, mas significativos, são indicadores para aprender a realidade do trabalho e as dificuldades que encontra a cooperação e suas três dimensões (horizontal entre pares, vertical no interior da hierarquia, transversal com os beneficiários).

A análise do alcance estratégico dos eventos merece ocupar um lugar tão importante quanto a própria gestão no interior do *management* ^(*), os elementos que abordam este último sendo sobredeterminados pela evolução dos recursos imateriais. As ciências do trabalho representam desse ponto de vista uma alavanca essencial para que os gestores, e também os assalariados em situação de execução tanto quanto as diferentes partes integrantes da empresa, estejam em condição de adotar uma doutrina indispensável para se considerar o trabalho real.

Esta via é também a única maneira de escapar do imperativo do curto prazo; os eventos necessitam de retomar às vezes as considerações relativas ao médio e longo prazo. Essa última dimensão do modelo de serviço da performance permite reconectar-se com a importância do político e do estratégico. A pertinência das escolhas que disso decorrem não se avalia jamais no curto prazo. O desvio da gestão, desse ponto de vista, conduz a despossuir os assalariados e as partes envolvidas da empresa, exceto os acionistas, de seu dever. Romper com esse desvio devolve o sentido à empresa e ao trabalho.

d. Dispositivos de avaliação, de profissionalização, de inovação servicial e de investimentos imateriais

Os serviços mobilizam sempre uma “relação de serviço” entre o prestador, notadamente o assalariado garantindo a situação de face-à-face, e o beneficiário. Neste quadro de restrições, e até de oportunidades, a performance de serviço depende, de modo significativo, da qualidade da relação que se instaura entre eles. É sobre essa base que se apresenta, então, uma lógica de avaliação, frequentemente informal, às vezes formalizada, sobre a qualidade que vai conduzir, por meio de processos iterativos de socialização, a emergência de “construtos sociais”, de “referências” se substituindo em parte às normas do tipo taylorista. A

^(*) Conforme F. Hubault, « Le travail de management », *Travailler* 2013/1 (n° 29), p. 81-96. DOI 10.3917/trav.029.0081. Tradução brasileira “o trabalho de gerenciamento”, publicado na revista *Horizontes Interdisciplinares de Gestão*. Belo Horizonte, vol. 1, n.1, 55-71, novembro de 2017.

subjetividade que o taylorismo, o fordismo e o toyotismo se esforçaram para limitar, de negar como incremento essencial da produção, se encontram no centro da performance. Essa constatação cria novas oportunidades para a evolução das organizações e a evolução do trabalho.

Mas atenção às visões ingênuas e às visões deterministas. Colocam-se oportunidades de mudança, mas apelar unicamente à “mobilização subjetiva” pode conduzir, também, à implementação de novos métodos gerenciais de submissão dos assalariados, mais sutis que aquelas do taylorismo: explorar o estresse no trabalho (alguns consultores fazem disso “seu mercado”) como meio de intensificação da atividade; limitar as prescrições e atribuir aos assalariados em situação de execução a responsabilidade pelos resultados...

O sentido das evoluções em curso vai depender dos dispositivos institucionais suscetíveis de emergir concernentes à avaliação. Sua intenção estratégica é determinante. Seja esses dispositivos decorrentes dos métodos neo-tayloristas destinados a sancionar, hierarquizar, colocar em concorrência os assalariados uns em relação aos outros, é ao que conduzem as avaliações individuais de performances amplamente aplicadas hoje; seja o dispositivo de avaliação que se centra sobre as formas da cooperação, na intenção de aperfeiçoá-los e de inscrevê-los nos processos de profissionalização e de inovação. Segundo a orientação adotada, ou a empresa se fecha em um modelo financeiro e neo-industrial da performance³⁸, ou se abre ao modelo servicial.

No segundo caso, a avaliação se aproxima dos dispositivos de profissionalização e de inovação servicial (conforme artigo de Oliver Blandin. *Op. Cit.*). Essas atividades demandam tempo e requerem recursos. Em função disso, elas necessitam de investimentos imateriais (conforme encarte número 8) que são indispensáveis para que a avaliação da performance de serviços se traduza em transformações reais.

Em definitivo, a avaliação projetada em uma perspectiva servicial (F. Hubault e C. du Tertre, 2008) implica processos mais complexos que aqueles inscritos na

³⁸ É preciso destacar a este respeito que as técnicas de *benchmarking* vão nesse sentido de uma avaliação neo-industrial partindo do princípio de que todas as situações são comparáveis e podem ser traduzidas em medidas, enquanto que a análise do real mostra a cada momento a singularidade das situações de trabalho.

abordagem financeira e neo-industrial é uma das dificuldades que encontram as empresas no período atual quando elas buscam se desligar desse modelo. De fato, a performance efetiva não depende de uma única ação, mas igualmente da implicação dos beneficiários e das formas de regulação sociais implementadas no plano territorial. Quanto a isso, a avaliação de valor de serviço associado às novas formas de trabalho liga aspectos estritamente microeconômicos associados à estratégia da empresa, aos aspectos de nível “mesoeconômico”, dependente das dinâmicas sociais e institucionais. O futuro do trabalho dependerá, também, da capacidade dos atores de construir essas ligações também neste plano.

2. Repensar a economia do tempo e sua ligação ao trabalho

A generalização das atividades de serviço a todos os setores de atividade, incluindo os industriais, provoca tensões temporais intensas no interior das organizações e igualmente na vida fora trabalho, na medida em que o tempo do trabalho dos prestadores deve ser, numa proporção significativa, sincronizado com as disponibilidades temporais dos beneficiários. Três tipos de problemas se apresentam:

- A regulação do tempo de trabalho real não se opera mais de maneira efetiva tão somente sobre a base das convenções elaboradas pelos atores instituídos da empresa (patronal/sindicatos), na medida em que nesses serviços, tempo de trabalho e tempos sociais estão diretamente articulados. Os atores representando os beneficiários, assim como as instituições territoriais infranacionais são, também, envolvidos. A questão de um diálogo social ampliado a um diálogo territorial é posta;
- É preciso, também, observar que o conteúdo econômico do tempo de trabalho é cada vez menos homogêneo, os tempos de regulação e aqueles ligados aos investimentos imateriais devendo ser distinguidos daqueles associados à produção direta, que corresponde nominalmente a alocação das pessoas. A subestimação do seu caráter estratégico conduz, por um lado, a uma intensificação e perda do sentido do trabalho, por outro, à não performance dos serviços;
- Enfim, a respeito da dinâmica econômica global, o crescimento da demanda de serviços vai depender em grande parte de sua acessibilidade temporal. Os

processos de redução e de organização do tempo de trabalho, considerados com base na semana, no ano ou na vida dos assalariados, constitui os fundamentos desta acessibilidade.

a. Tempo de trabalho, tempos sociais e regulação territorial

O desdobramento de uma atividade de serviço destinada a agir sobre os atributos de uma pessoa ou de uma organização (considerada como um coletivo de pessoas) supõe uma sincronização dos tempos de produção e dos tempos de apropriação dos serviços³⁹. Como nós vimos anteriormente, esta propriedade decorre de que os serviços não são estocáveis e que eles são coproduzidos pelo prestador e pelo beneficiário. Nessa perspectiva, a regulação do tempo de trabalho de uns afeta diretamente o modo de vida dos outros.

As tensões entre o tempo de trabalho dos prestadores e o modo de vida dos beneficiários podem ser analisadas segundo dois pontos de vista:

- No primeiro, o tempo do trabalho *deve* se adaptar às flutuações da disponibilidade temporal dos beneficiários para criar oportunidades de sincronização prestadores/beneficiários. Nessa perspectiva, a *organização dos horários de trabalho* torna-se uma questão essencial, a disponibilidade dos beneficiários sendo considerada como uma imposição sobre a qual as organizações (qualquer que seja seu estatuto) não têm controle. É o argumento maior das direções da empresa que se exprime em nome do caráter estratégico da flexibilidade. Mas esse processo tem limites humanos e sociais que se traduzem em horários prejudiciais à vida privada dos assalariados e cria sobrecargas de trabalho..., o conjunto provocando problemas de saúde. Os limites podem ser, igualmente, institucionais e desencadear conflitos sociais (funcionamento dos serviços aos domingos);
- No segundo, as restrições de adaptação são deixadas aos beneficiários. Suas possibilidades de aceder aos serviços dependem, então, de sua disponibilidade espaciotemporal. Essa última é favorecida por três dinâmicas: a *redução de seus tempos constrangidos*, incluindo o tempo de trabalho, a

³⁹ Enquanto que na indústria, o tempo de produção de bens é separado do seu consumo.

fluidez das mobilidades espaciais, notadamente modalidades de transporte no interior do território onde eles residem, e a *sincronização dos tempos de abertura dos diferentes serviços* (públicos ou privados) sobre o mesmo território, de tal maneira que um único trajeto dá acesso a uma gama mais ampla possível do serviço (Boulin, 2008).

Nos serviços, a regulação da dimensão do tempo de trabalho associado aos horários de funcionamento é intrinsecamente ligada à regulação da mobilidade sobre o território envolvido e à sincronização dos tempos entre atividades de serviços. Para levar em conta esse conjunto de restrições, parece necessário que o diálogo social se estenda a um diálogo territorial a fim de possibilitar que as instituições locais atuem sobre os processos de integração dos serviços, assegurando a mobilidade espacial dos habitantes com a sincronização dos horários de diferentes tipos de serviços.

No aspecto temporal, esta ampliação do diálogo social ao diálogo territorial é tanto mais importante a operar na medida mesma em que a noção de “tempo de trabalho (*in loco*)” perde sua dimensão operacional e autorreferencial. Com efeito, o desenvolvimento das NTIC e a dimensão intelectual do trabalho conduzem a tornar porosa a fronteira entre tempos de trabalho *in loco* e tempos de trabalho extramuros (fora da empresa). Os assalariados, qual seja o seu emprego e o seu status, são compelidos a “levar” seu trabalho para casa, sonhar com eles, pensar neles, enquanto que, durante a primeira era industrial, esta imposição somente tinha atingido uma pequena minoria de assalariados, geralmente, os gestores. Inversamente, as preocupações sociais, familiares... “perturbam” o tempo reservado ao trabalho. Essas questões permitem afirmar que a noção de tempo de trabalho *in loco* não tem mais o mesmo sentido que antes. Em todo caso, a maneira de contabilizar em uma jornada, uma semana, mesmo um mês o tempo de trabalho perde seu sentido. Construtos sociais conforme às atividades profissionais reais devem ser reelaborados. Eles serão fortemente marcados pelas disparidades territoriais. Na primeira era de serviços, o “tempo de trabalho” torna-se um conceito operacional a reconstruir.

b. O conteúdo econômico do tempo de trabalho e a “composição orgânica do tempo de trabalho”

Na maior parte das atividades de serviços, a “finalidade econômica” do tempo de trabalho não é homogênea. Ela é diferenciada segundo três dimensões:

- a realização da prestação enquanto tal, o trabalho diretamente produtivo;
- as coordenações e os ajustamentos entre colegas, as adaptações em relação à prestação... que se pode designar sob a expressão de “trabalho de regulação”;
- atividades de formação, de retorno de experiência, de comunicação interna, de inovação em matéria organizacional... Que alguns consideram como “atividades conexas”, mas que representam investimentos imateriais destinados à progressão das competências, à pertinência da organização, à manutenção e até mesmo o desenvolvimento, da confiança. Esses investimentos imateriais (conforme encarte número 8) têm um impacto determinante sobre a produção do serviço.

Na primeira era industrial, cada uma dessas atividades estava, geralmente, associada a um corpo de assalariado particular: a produção direta aos operários especializados ou aos operários profissionais das usinas; as tarefas de regulação aos reguladores, aos controladores da qualidade, aos operários da manutenção, aos ferramenteiros; as tarefas de concepção da organização, aos técnicos superiores e aos engenheiros. É verdade, os ergonomistas tinham mostrado que a repartição dessas tarefas não era tão homogênea assim, mas essa repartição servia de referência para a organização do tempo de trabalho. Na primeira era de serviços que se abre atualmente, essa distinção não tem sentido prático, cada assalariado sendo levado a se engajar em cada uma de suas atividades (ver esquema da Figura 1). Mas o tempo acordado a uma ou a outra não é instituído. Uma atenção insuficiente é direcionada à qualidade dos tempos de regulação como aos tempos reservados aos investimentos imateriais, enquanto que eles têm um impacto de longo prazo sobre eficiência do uso de recursos e sobre a qualidade do serviço efetivamente realizado.

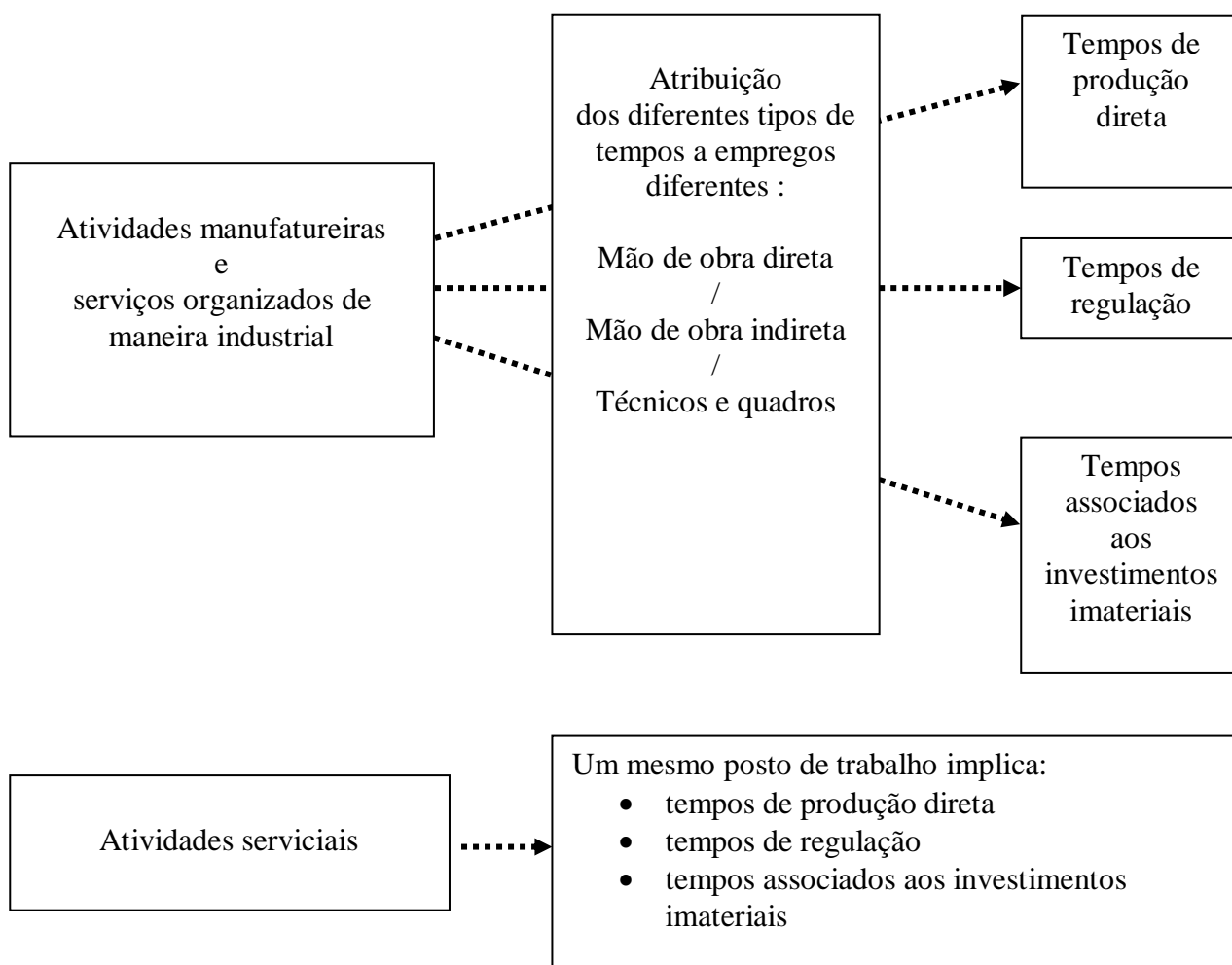


Figura 1: Composição orgânica do tempo de trabalho

Neste quadro de análise, a atenção explícita à “composição orgânica do tempo de trabalho” (du Tertre, 2001) torna-se uma questão central do desenvolvimento das empresas de serviços e da qualidade do trabalho que aí se desenvolve. Isso demanda um pensamento estratégico e um acompanhamento preciso, pois a intervenção do beneficiário na prestação desestabiliza, constantemente, a programação dos tempos de regulação. Isto vale também para os investimentos imateriais que são dependentes da disponibilidade temporal dos consultores externos.

c. Redução do tempo de trabalho diretamente produtivo e crescimento dos serviços

Do ponto de vista da demanda final das famílias, a redução do tempo de trabalho aparece como um incentivo favorecendo o desenvolvimento das atividades de serviço que lhe são destinadas, na medida em que essa redução condiciona a disponibilidade temporal dos beneficiários para aceder ao serviço e o coproduzir. Os serviços de cuidado, os serviços esportivos e recreativos, os serviços educativos e culturais, o turismo, o comércio... veem seu desenvolvimento favorecido pela redução do tempo de trabalho enquanto tempo constrangido. Paralelamente, para evitar gargalos de estrangulamento nesses domínios de atividades, formas de organização dos tempos sociais parecem úteis. É, por exemplo, o caso do desenvolvimento do turismo relacionada à organização dos tempos escolares, à organização do tempo de trabalho dos supervisores a partir das 35 horas, às disponibilidades dos aposentados. A redução do tempo do trabalho e a organização dos tempos sociais tornam-se, ao lado da solvabilidade das famílias, uma condição indispensável ao crescimento dos serviços e ao emprego que lhe é associado⁴⁰.

Uma analogia de ordem histórica pode ser estabelecida com a indústria. Esta última conheceu suas mais fortes taxas de crescimento quando as economias desenvolvidas souberam integrar políticas de altos salários diretos e indiretos relativos ao ritmo de obtenção de ganhos de produtividade. Nos anos 30, isso pareceria incongruente para a maior parte dos chefes de empresa e as economias liberais. Ora, a generalização do modo de regulação fordista constituiu um dos fundamentos principais do crescimento no pós-guerra, aquele dito dos trinta gloriosos. Hoje, as decisões políticas, sindicais e empresariais estão diante de decisões institucionais de mesma amplitude. A economia de serviço conhecerá uma taxa de crescimento estável e suficientemente importante para tirar os países da OCDE do desemprego, na medida em que a organização e redução do tempo de trabalho sejam inscritas, de maneira perene, no modo de regulação de seu desenvolvimento.

⁴⁰ No momento da passagem às 35 horas, a França conheceu um período criativo de empregos como jamais desde o fim do século XIX. Isso não se explica pela divisão do trabalho que envolveu 300 mil empregos, mas pelo crescimento da demanda de serviços.

A experiência francesa de 1997-2002 é uma ilustração. A política das 35 horas associada àquela dos empregos para os jovens foi um período onde o emprego cresceu na França de uma maneira muito mais intensa que nos outros países europeus⁴¹. A taxa de criação de emprego assalariado não tinha sido tão importante desde o fim do século 19. Não é o efeito do emprego associado à divisão do trabalho, estimado a 350.000 postos suplementares, que é significativo; é o efeito induzido da redução do tempo de trabalho e de sua organização sobre a demanda de serviço que foi decisivo. A gente encontra um princípio keynesiano maior envolvendo o crescimento da “demanda efetiva” fundada, dessa vez aqui, sobre o tempo livre. A parte do fracasso da política das 35 horas leva em conta que ela foi levada em nome de um pensamento cujos fundamentos econômicos e políticos estão errados. Não era preciso conduzi-la para resolver questões principalmente sociais, mas para as questões de desenvolvimento econômico.

Três tipos de impasses foram encontrados:

- Inicialmente, a não consideração da especificidade de algumas dinâmicas setoriais ou de alguns ramos de empresa, gerou tensões importantes que são, muito frequentemente, atribuídas aos trabalhadores operacionais; as articulações ganhos de produtividade/qualidade de serviço não se realizam, por toda parte, da mesma maneira. Desse ponto de vista, a aplicação das 35 horas de maneira mecânica nos serviços públicos, notadamente no setor da saúde, foi desastrosa;
- Em seguida, a não consideração da “composição orgânica do tempo de trabalho” própria às economias de serviço se traduz por uma concentração da redução do tempo do trabalho sobre os tempos reservados aos investimentos imateriais e à regulação, provocando uma intensificação do trabalho considerável e uma relação perversa ao “trabalho bem feito”, a qualidade dos serviços podendo parecer residual;
- Enfim, uma transformação dos modos de repartição do tempo de trabalho em escala macroeconômica não pode ser pensada nem realizada sem uma transformação dos modos de repartição dos salários, se não, somente as empresas realizando importantes ganhos de produtividade estão em

⁴¹ Conforme E. Heyer, 2012, « A (boa) conclusão sobre as 35 horas », *Alternativas Econômicas*, fora série n°92, 2^{ème} trimestre, pp. 36-37.

condições de reduzir o tempo de trabalho. Seria preciso, notadamente, em paralelo à ação baseada sobre o tempo do trabalho, se opor ao liberalismo financeiro e agir de maneira diferenciada sobre a parte do orçamento destinado às empresas.

Em definitivo, a era servicial que se engrenou nessas últimas décadas convida a repensar a ligação que existe entre tempos de trabalho e dinâmica econômica. Esta ligação não pode mais ficar enquistado dentro da empresa. É essencial considerar sua relação com a dinâmica societal em curso.

Conclusão

Levar em conta novas lógicas de desenvolvimento fundadas nas atividades de serviços, nos NTIC e no imaterial, é considerar as rupturas estruturais das dinâmicas econômicas emergindo desde o início dos anos 80. Isso exige identificar e reconhecer a especificidade das características das atividades de serviço. E isso é tanto mais importante porquanto elas conduzem a novas formas de atividade de trabalho e a novas questões envolvendo sua regulação.

Desse ponto de vista, a economia de serviço outorga um papel chave à subjetividade dos assalariados e à intersubjetividade que se desenvolve entre eles e com os beneficiários. Sobre o plano estritamente econômico, trata-se de estabelecer uma nova relação com o tempo de trabalho como fonte de valor, tendo uma compreensão de sua inscrição na evolução dos tempos sociais contemporâneos.

Esta forma de pensar e de análise conduz, enfim, à necessidade de questionar a abordagem financeira e neo-industrial da performance e caracterizar os pontos fortes de um modelo de serviço relacionado aos dispositivos de avaliação da cooperação, da profissionalização e da inovação. Esses investimentos imateriais envolvem antes de tudo a atividade de trabalho e as competências coletivas dos assalariados, demandando abordar o tempo com outras disposições que as atuais, na medida em que esses investimentos estão na base da criação de valor.

O conjunto desse processo questiona a abordagem dominante atual da dinâmica econômica. As cooperações pluridisciplinares no interior das ciências do

trabalho, notadamente com a psicodinâmica, são apoios para que as dimensões humanas da economia sejam clarificadas e tomem seu lugar em uma teoria da “economia da cooperação”.

Bibliografia

Annandale D. et Bertrand H., 1990, **La gestion des ressources humaines dans les banques européennes**, Economica, Paris.

Boulin J.-Y., Tallard M., du Tertre C., 1991, **Nouvelles technologies et négociation en Grande Bretagne : le cas des banques et de la grande distribution alimentaire**, Editions de l'IRIS, Paris.

Boulin J-Y, 2008, **Villes et politiques temporelles**, Institut des Villes, collection Villes et Société, Documentation française.

Boyer R, 1986, **La théorie de la régulation : une analyse critique**, La Découverte, Paris.

Dejours C, 1993, **Travail et usure mentale**, Bayard Éditions, Paris (nouvelle édition augmentée).

Gadrey J, 1990, **Revue économique**, n°1.

Gadrey J, 1992, **L'économie des services**, collection Repères, Éditions La Découverte, Paris.

Gaglio G., Lauriol J. et du Tertre C., 2011, **L'Économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers un développement durable?**, Collection « Travail, subjectivité – Entreprises et territoires », Éditions Octarès, Toulouse.

Heyer E., 2012, « Le (bon) bilan des 35 heures », **Alternatives Economiques**, hors série n°92, 2^{ème} trimestre, pp. 36-37.

Hubault F. et Terre C. du, 2008, « le travail d'évaluation », in F. Hubault (dir.) **Evaluation du travail, travail d'évaluation**, Editions Octarès, Toulouse, pp. 95-114.

Laurent C. et Tertre C. du (éd.), 2008, **Secteurs et territoires dans les régulations émergentes**, Edition l'Harmattan, Paris.

Moati P, 2007, **L'économie des bouquets**, Edition de l'Aube Paris.

Tertre C. du, 2001, « Nouveau régime d'accumulation et Aménagement-Réduction du Temps de Travail : le rôle 'clé' des activités immatérielles et relationnelles » in Guy Groux (dir.), **L'action publique négociée : approches à partir des 35 heures (France - Europe)**, Editions l'Harmattan, Paris, pp 219-233.

Tertre C. du, 2002, « Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux pour les territoires ? », **Géographie, économie et société**, 4 (2) : 181-204.

Tertre C. du, 2006, « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités », in Edith Heurgon (coordinatrice), **Le développement durable c'est enfin du bonheur**, collection essai, Editions de l'Aube, pp 104-120.

Tertre C. du, 2007, « Création de valeur et accumulation ; capital et patrimoine », **Economies et Sociétés**, tome LX, n°3, pp. 157-176.

Tertre C. du, 2008a, « Industrial' and 'Service' Models of Performance » in L. Sznelwar, F. Mascia and U. Montedo (Editors), **Human Factors in Organizational Design and Management**, IEA Press, Editora Blucher, Santa Monica, California, USA, pp 33-46.

Tertre C. du, 2008b, « Investissements immatériels et « Patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (éd.), **Secteurs et territoire dans les régulations émergentes**, Edition l'Harmattan, Paris, pp. 73-90.

Tertre C. du, 2013, « Configurations productives de services et internationalisation : une approche régulationniste », in J.-C. Gras (Éd.), **Services sans frontières. Mondialisation, normalisation et régulation de l'économie des services**, (en cours de publication aux Presses de la Fondation des sciences politiques).

Tertre C. du, Santilli G, 1992, **Automatisation et travail**, PUF, collection "économie en liberté", Paris.

Encarte 1

Prefácio: O que é a economia?

→ O campo da economia refere-se à criação do valor; da sua distribuição; de sua acumulação. Essas três dimensões da economia assumem diferentes formas dependendo das formações sociais e dos períodos históricos considerados. Suas articulações são reguladas por dispositivos institucionais.

Desde o final dos trinta anos gloriosos, rupturas são observáveis na estrutura e na dinâmica da economia:

- A economia não é mais impulsionada pela indústria, mas pelos serviços;
- A dinâmica econômica é fundamentada por valores de ordem mais imateriais do que materiais.
- O tratamento de informações mudou de analógico para digital.
- Grandes mudanças institucionais surgiram nas relações econômicas internacionais (por exemplo, a globalização das finanças, o surgimento de áreas supranacionais como a Europa...), mas também no trabalho e na relação salarial.

Uma exigência (ou ruptura) adicional é imposta às sociedades contemporâneas: as questões ecológicas.

- O trabalho é tratado neste texto como uma atividade de criação de valor. Cuidado para não confundir trabalho e emprego. Uma distinção é feita, aqui, entre as duas noções. O termo "trabalho" refere-se à atividade pela qual o valor é criado; o termo "emprego" refere-se ao sistema de convenções que vincula o trabalhador a um empregador, o trabalhador à renda.
- Toda organização que se serve do trabalho é criadora de valor: empresa pública ou privada, órgão público ou de administração indireta, associação... Não são apenas as empresas no sentido estrito do termo.
- As dinâmicas industriais (ou lógicas industriais) são derivadas de atividades manufatureiras, é claro, mas também podem ser aplicadas à agricultura e aos serviços. As dinâmicas serviciais (ou lógicas serviciais) são resultados de atividades de serviço, particularmente imateriais e relacionais, mas também podem se aplicar às atividades de manufatura, bem como à agricultura.

Christian du Tertre
Janeiro de 2013

Encarte 2

O conceito de "configuração produtiva"

Toda "estratégia de lucro" é baseada em uma atividade de trabalho envolvendo competências específicas, dentro da estrutura de uma organização específica, se apoiando em tecnologias materiais e imateriais dadas. Essa articulação de recursos submetida a restrição de valorização é denominada "configuração produtiva". No entanto, toda produção está situada, isto é, está localizada em um território e faz parte de uma área setorial construída institucionalmente; é isso que permite à empresa se beneficiar de "recursos externos". Nessa perspectiva, as empresas buscam racionalizar a implementação de suas configurações produtivas, de forma a compatibilizar a busca por ganhos de produtividade e a obtenção de recursos de externalidades relacionadas à sua "situação" territorial e setorial.

É possível destacar oito categorias principais de "configurações produtivas": a primeira diz respeito essencialmente aos mundos agrícola e marinho; os três seguintes, o mundo industrial, os quatro últimos, o mundo dos serviços. Os oito nomes são:

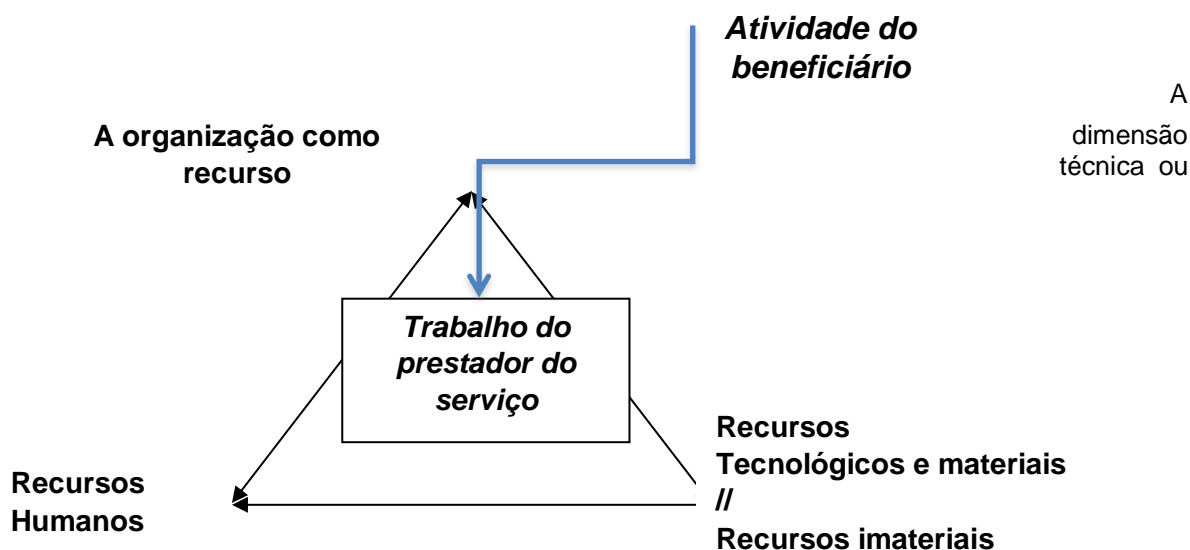
1. configuração dos seres vivos (agricultura, pesca ...);
2. configuração industrial de grandes séries (produção discreta, mudando a forma de produtos padronizados);
3. configuração de processos industriais (produção contínua, transformando a composição físico-química de produtos fabricados em grandes quantidades);
4. configuração do canteiro de obras (produção no canteiro, individualmente ou em pequenas séries);
5. configuração de serviços logísticos (armazenamento, distribuição de bens, transporte de bens ou pessoas, distribuição de mercadorias ...);
6. configuração de serviços administrativos e de informação (formalização de uma informação em papel ou digitalmente, arquivamento, processamento, circulação, restituição);
7. configuração de serviços de reparo/manutenção (recolocação de produtos no padrão de

uso, prevenção de avarias);

8. configuração de serviços imateriais e relacionais (serviços prestados a indivíduos ou empresas com base em uma relação de serviços, com impacto na qualidade do serviço e na eficácia dos meios implementados).

As últimas quatro configurações produtivas que dizem respeito ao mundo dos serviços têm a particularidade de mobilizar a atividade do destinatário do serviço (o cliente, o usuário, o beneficiário, etc.) no âmbito de uma "relação social de serviço". Esta última depende

- das condições de acessibilidade aos serviços (condições de acesso geográfico, cultural, temporal, financeiro, etc.),
- das formas de externalização de parte das atividades para o beneficiário,
- da qualidade das trocas intersubjetivas durante a relação de serviço,
- da divisão social do trabalho no *back office*.



tecnológica das "configurações produtivas" refere-se à noção de "trajetória tecnológica". Essa última não se limita às técnicas utilizadas, mas pressupõe saberes práticos, tecnológicos e científicos, apresentando-se de forma coletiva, organizada e hierarquizada. Essa "competência da organização", de caráter coletivo, autoriza a produção de produtos e/ou serviços dotados de valor aos olhos dos beneficiários, através da confiabilidade de seus usos e dos efeitos úteis que deles decorrem. Mas, para que essa "competência da organização" se torne sustentável ao longo do tempo, é essencial, por um lado, que a venda de produtos ou serviços gere um volume de negócios que cubra os custos e libere uma margem que permita o investimento e a remuneração do capital financeiro envolvido; por outro lado, que a empresa seja capaz de inovar para fazer evoluir sua competência em um movimento que acompanhe ou preceda a evolução das expectativas dos clientes. A dimensão técnica da configuração produtiva, como a organização do trabalho e as formas de mobilização de recursos humanos estão, assim, intrinsecamente ligada ao processo de valorização do capital.

Nas atividades de serviços, há uma coprodução de valor entre o provedor e o beneficiário. Parte dessa coprodução opera separadamente, outra em cooperação. A parte executada pelo prestador de serviços, sozinha, é frequentemente chamada de atividade de "*back office*"; a outra realizada pelo beneficiário é chamado de "atividade externalizada". A atividade realizada numa situação "face a face" é "cooperação transversal" (ver encarte 3).

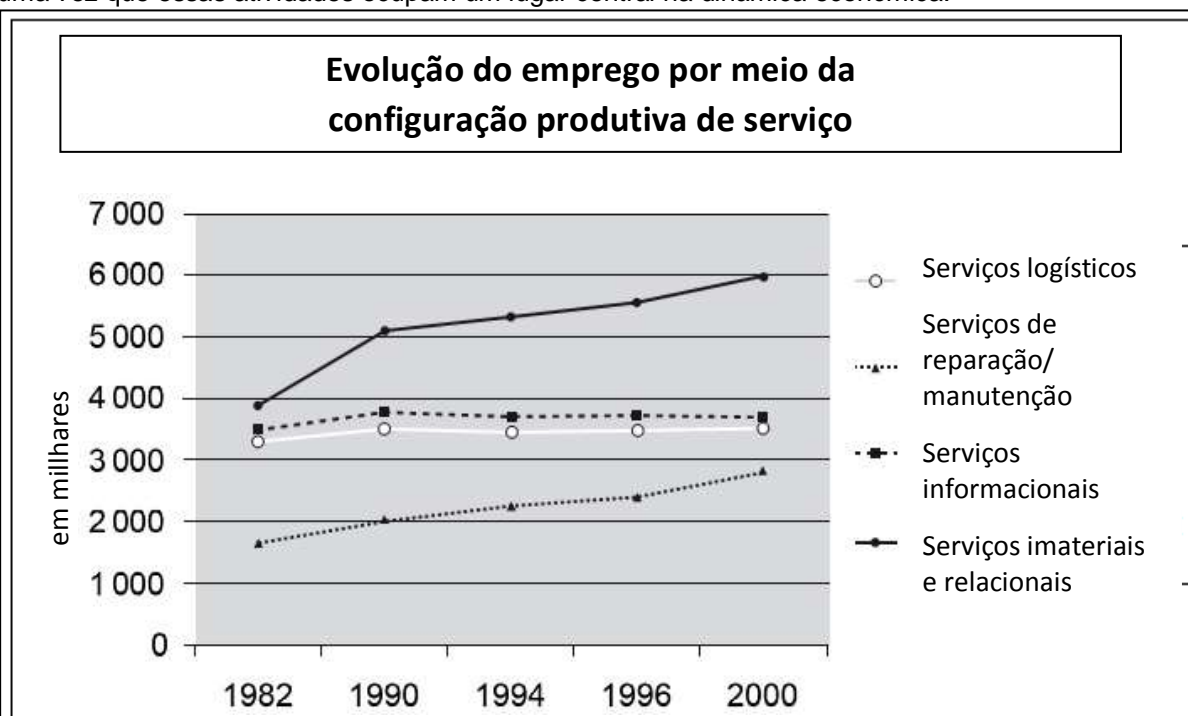
Christian du Tertre
Janeiro de 2013

Encarte 3
**Evolução do emprego
 por meio da "configuração produtiva do serviço"**

Se o crescimento das atividades de serviço é constante, deve-se notar que a evolução do emprego não é homogênea. Se distinguirmos essas atividades de acordo com as condições de efetivação do trabalho real, uma constatação importante se impõe: o crescimento do emprego varia segundo as "configurações produtivas" (conforme encarte 2) de serviço consideradas (ver gráfico abaixo). Os "serviços logísticos" relativos ao transporte de mercadorias ou pessoas, a intermediação logística, atacado e varejo, conhecem um nível de emprego estagnado. Se as atividades físicas progredem, se os fluxos de matéria se desenvolvem – com o seus impactos negativos no plano ecológico – o emprego não progride na medida em que os efeitos da substituição capital/trabalho relacionados à introdução das NTIC se aproximam daqueles detectáveis na indústria. Da mesma forma, as atividades informacionais e administrativas tendem a lidar com um volume crescente de informação formalizada através das NTIC, mas sofrem uma taxa de substituição capital/trabalho compensando o impacto no crescimento do emprego da atividade em termos físicos.

São os serviços de reparação/manutenção, de um lado, e os serviços imateriais e relacionais, por outro, que aparecem como os motores do crescimento do emprego no serviço. Isto é importante porque estas são atividades que, pelo lugar que nela ocupam os conhecimentos, de um lado, e as dimensões intangíveis da relação de serviço, por outro lado, colocam novos desafios na regulação do trabalho e, mais amplamente, da atividade produtiva. As dimensões imateriais dos conhecimentos, como as relações intersubjetivas mobilizadas nas relações de serviço, transformam as condições de mobilização da força de trabalho, especialmente em termos de profissionalização das competências, da coprodução de valor em conexão com os beneficiários, independentemente de seu status, cliente, usuário, paciente, estagiário...

Condições específicas de regulação do trabalho serão, assim, cada vez mais marcadas pelas características específicas dessas configurações produtivas de serviços, especialmente aquelas que as distinguem da indústria. Novas questões regulatórias aparecerão de maneira mais significativa, uma vez que essas atividades ocupam um lugar central na dinâmica econômica.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados estatísticos do INSEE, de acordo com o conceito de "configurações produtivas".

Christian du Tertre
 Janeiro de 2013

Qualificação e competência

Qualificação	Competência
<ul style="list-style-type: none"> • conhecimentos teóricos • conhecimentos técnicos • saber-fazer de métier <p><i>Geralmente avaliável com base em um teste do tipo exame; colocar em situação...</i></p> <p><i>Sancionado por um diploma e uma classificação.</i></p> <p><i>A qualificação é consubstancial ao assalariado</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de lidar com um evento integrando a estratégia • capacidade relacional, isto é, cooperar com os colegas, com os níveis $n + 1$ e $n-1$, e com os beneficiários • capacidade de aprendizagem baseada na experiência <p><i>As competências são situadas e não podem ser avaliadas individualmente</i></p>

A noção de competência emerge nas empresas e nas ciências sociais no início dos anos oitenta. É, erroneamente, muitas vezes usada no lugar de qualificação. No entanto, a distinção dessas duas noções é muito importante.

A qualificação se refere aos saberes (práticos, tecnológicos, científicos) que é apropriado por cada assalariado e que lhe dá a oportunidade de assumir operações, tarefas e responsabilidades em uma organização social específica de trabalho. Estas qualificações dão origem a classificações de acordo com a lógica da tabela Parodi, geralmente negociada pelos parceiros sociais. As qualificações são, portanto, atribuíveis a cada assalariado em relação a uma configuração produtiva específica.

As competências se referem à capacidade dos assalariados para lidar com um evento, dar conta de um imprevisto, de uma disfunção em uma lógica de modo compatível com a estratégia da organização, mais geralmente, a da empresa. Esta atitude do empregado está ancorada, então, na capacidade dele implementar dinâmicas de cooperação (as famosas aptidões relacionais) com os pares (cooperação horizontal), com os membros da linha hierárquica (cooperação vertical) e com os beneficiários (cooperação transversal). Finalmente, o assalariado é chamado a aprender com a experiência para desenvolver essas aptidões. Desse ponto de vista, o empregado é convocado nos registros concernentes a sua personalidade.

No entanto, essa capacidade de assumir um evento, cooperar, aprender com a experiência não depende apenas dele. Depende das ferramentas materiais e imateriais a sua disposição, de seus interlocutores em sua própria vontade de cooperar, dos dispositivos de apoio disponibilizados pela empresa para facilitar a dinâmica de acumulação de conhecimento. Essa competência está, portanto, vinculada à qualidade da organização e da gestão. É individual e coletiva. Nessa perspectiva, a noção de competência individual é um absurdo. A competência está na articulação do individual e do coletivo. Portanto, uma pessoa pode ser competente em um ambiente e não mais em outro e vice-versa. Em definitivo, a competência é "situada".

Vínculos fortes conectam qualificação e competência. Por um lado, não há competência sem qualificação; por outro lado, é com base no exercício de competência, em sua dupla dimensão individual e coletiva, que o empregado pode adquirir experiência a partir da qual suas qualificações, como um conjunto de conhecimentos, poderão progredir. É necessário, também, que a empresa implemente dispositivos institucionais que permitam aos empregados encontrar o caminho em seu trabalho e de se apoiar em investimentos imateriais que avaliem o trabalho coletivo real e os desafios da profissionalização.

Christian du Tertre
Janeiro de 2013

as três formas da cooperação

A coordenação foi por longo tempo um dos objetos de análise dos economistas. Ela é a contrapartida da divisão social do trabalho. Este último observado pelos primeiros economistas clássicos (Adam Smith, 1776) está no centro dos ganhos de produtividade e do crescimento. Com efeito, a especialização do trabalho possibilita a introdução de máquinas operatrizes em fábricas e leva à instauração de rotinas que favorecem a intensificação do trabalho. A divisão do trabalho também é observada através da dinâmica de mercados e setores que tendem a abranger campos cada vez mais vastos da atividade, baseados na especialização do capital e nas condições de sua valorização.

A coordenação diz respeito, então:

- seja às dinâmicas organizacionais, específica para diferentes processos de trabalho ou diferentes configurações produtivas implementadas pelas empresas;
- seja às lógicas de mercados ou convenções estruturando as relações entre empresas.

Essas duas dimensões de coordenação têm implicações sobre o trabalho dos assalariados. Trata-se de fazer convergir as atividades, os esforços e os talentos. O trabalho dos engenheiros dos métodos (de concepção dos processos) é dirigido, por uma grande parte, para esse campo da atividade, mesmo se os assalariados em situação de execução possam ter que tomar iniciativas que levem a uma reformulação das formas reais de coordenação.

A coordenação do trabalho refere-se a questões de sincronização de tempo, de agenciamento de competências diferentes, de distribuição espacial de atividades e equipamentos, da organização logística definindo a circulação de produtos semiacabados e acabados... Todas essas regras e essas normas fundam o prescrito.

Mas, para superar a lacuna que sempre surge entre o prescrito e o real, os assalariados são chamados a usar sua inteligência, destreza e inventividade para se engajar em atividades não previstas. Nessa dinâmica, os assalariados, independentemente de seu nível de responsabilidade, são levados a levar em conta a atividade dos outros: um processo de cooperação com as pessoas ao seu redor, no trabalho, é iniciado.

A cooperação se inscreve na relação com as atividades de outros assalariados e com os beneficiários. Nesse sentido, é um dos fundamentos dos coletivos do trabalho. Ela integra a maneira pela qual as atividades de alguns se sobrepõem e interferem com as dos outros. Isso leva a se preocupar com as expectativas de uns e de outros e a interpretar as razões que levam cada um a se comportar dessa ou daquela maneira. Ela refere-se à profissão (*métier*). Desse ponto de vista, não há trabalho sem cooperação; mas esta última pode ser mais ou menos solicitada, reconhecida, desenvolvida e valorizada.

Em uma economia de serviços, a cooperação se desenvolve em três direções:

- horizontal, a cooperação com os "pares";
- vertical, a cooperação no interior da linha hierárquica;
- transversal, a cooperação com o beneficiário do serviço, que esse serviço seja prestado internamente à empresa ou aos beneficiários, clientes, usuários, pacientes...

Christian du Tertre
Janeiro 2013

Encarte nº6

Os cinco registros de valor econômico

O valor econômico não se reduz a sua dimensão monetária. Cinco registros de valores são debatidos hoje na sociedade. Eles são articulados entre si, mas devem ser apresentados separadamente:

a. A qualidade:

A qualidade é o valor em uso de bens e serviços, ou as "soluções" que representam a integração de bens e serviços em seus usos.

A produção transforma a qualidade de seus "atributos". Se as ciências econômicas

integraram em suas análises os aspectos mensuráveis desses atributos, elas não o fizeram até agora em sua dimensão não mensurável, isto é, imaterial.

b. Os ganhos de produtividade:

Os ganhos de produtividade estão relacionados à capacidade de diminuir o uso de recursos para uma dada produção. Eles são considerados em relação ao trabalho, aos consumos intermediários e aos equipamentos produtivos (capital em sua forma física):

- produtividade do trabalho (Y/N),
- produtividade dos consumos intermediários (Y/CI),
- produtividade dos equipamentos (Y/K),

Y designando a quantidade de produtos, N as horas de trabalho (ou o número de trabalhadores), K o número de equipamentos.

Para obter ganhos de produtividade, as empresas desenvolvem dinâmicas que dependem de alguns determinantes. Desde a revolução industrial, esses determinantes são.

- "economias de escala". Ao aumentar o volume de produção, é possível um melhor uso dos recursos e reduzir o custo unitário dos produtos;
- progresso técnico. O avanço do conhecimento científico tem desdobramentos tecnológicos que permitem aumentar a eficiência dos equipamentos e a força produtiva do trabalho. O progresso técnico permite integrar sequências produtivas realizadas anteriormente de maneira separada, o que gera custos de coordenação e custos de estoques intermediários;
- a intensidade do trabalho resultante da especialização do trabalho. Este último permite concentrar-se em certas tarefas e desenvolver "rotinas", reduzindo o tempo improdutivo. A intensidade do trabalho também pode ser obtida por uma extensão do tempo de trabalho diário ou qualquer outro período de tempo. Na fase atual, as novas tecnologias permitem estender o trabalho para situações externas à empresa.

O período aberto pelas mudanças estruturais dos anos 80 e 90 questiona os limites desses determinantes industriais e sua pertinência frente às novas formas de trabalho. Eles levam a subestimar as capacidades criativas do trabalho e a negligenciar suas externalidades negativas na sociedade. O debate societal é hoje fortemente marcado pela importância das externalidades negativas dos determinantes industriais da produtividade.

c. As externalidades

Essas são, antes de tudo, os efeitos não intencionais da produção da empresa em seu ambiente humano, social e ecológico. Essas externalidades produzidas podem ser negativas ou positivas; geralmente são identificáveis dentro de um território específico. A dinâmica industrial tende, no período atual, a aumentar suas externalidades negativas. As dinâmicas de serviço, mobilizando acima de tudo os recursos imateriais, são capazes de produzir externalidades positivas.

d. Os efeitos da reflexividade

O debate público se interessa cada vez mais pelos efeitos reflexivos da qualidade do processo de trabalho sobre os recursos imateriais da empresa. Esses recursos referem de maneira sintética e agrupada:

- as competências individuais e coletivas;
- a pertinência da organização, de sua gestão e de sua direção, como de sua oferta face às expectativas dos beneficiários da sua atividade;
- a confiança que existe entre os membros da empresa e entre a empresa e os beneficiários da sua atividade;
- a saúde dos seus membros, seja física ou mental.

Esses efeitos reflexivos podem ser positivos ou negativos. No primeiro caso, os recursos se desenvolvem e valor é criado; no segundo, os recursos diminuem e o valor (ou valor potencial) é destruído.

e. A rentabilidade

O valor de uso ou os efeitos úteis das atividades de serviços são metamorfoseados em valor monetário através da intermediação do mercado e/ou de acordos. Essa metamorfose de valor ocorre de acordo com convenções que garantem o desenvolvimento da empresa e a rentabilidade de seu capital.

No caso de empresas públicas, estatais ou associadas ao mercado, os recursos monetários obtidos devem garantir o investimento e a perenidade da estrutura.

Christian du Tertre
Janeiro 2013

Encarte nº7

Lógica industrial // Lógica servicial

I. No « modelo industrial », a produção de valor se obtém:

1. Melhorando a qualidade do produto e de seu valor em uso (ou os efeitos úteis do serviço). Os atributos materiais (mensuráveis e enumeráveis) são padronizados e controlados. Geralmente, essa qualidade progride, integrando o progresso técnico e assegurando a dimensão profissional da força de trabalho (mão de obra).
Os atributos imateriais existem, mas não são objeto de um procedimento de gestão.
2. Obter ganhos de produtividade que reduzam os recursos necessários por unidade de produtos ou de prestações de serviços. Para obter esses ganhos de produtividade, as empresas procedem, essencialmente, de quatro maneiras (ou determinantes da produtividade):
 - a intensificação do trabalho (duração ou ritmo de trabalho) com base na divisão e especialização do trabalho;
 - a integração do progresso técnico. Trata-se da integração de novos equipamentos mantendo cadências constantes e integrando as sequências produtivas entre elas;
 - as economias de escala. Trata-se do aumento da escala de produção para permitir um uso mais racional dos recursos, notadamente os equipamentos.
3. As "externalidades recursos" fazem parte da lógica de aglomeração, notadamente espacial, que geram economias de escala para os fornecedores. Esses ganhos de produtividade serão compartilhados entre as empresas.
4. A mudança para a dimensão monetária do valor é uma lógica de metamorfose de valor que é executada em vários níveis concomitantemente:
 - a. O mercado e a evolução dos "preços relativos" (recursos como *outputs*)
 - i. Para recursos, as empresas obtêm reduções de preço relacionadas aos efeitos de aglomeração (efeito de volume);
 - ii. Para os *outputs*, os ganhos de produtividade são geralmente compartilhados com os clientes; o que leva a uma redução do preço relativo, mas ainda inferior ao crescimento dos ganhos de produtividade; a qualidade específica dos produtos torna possível ter uma situação de quase monopólio e compartilhar apenas parcialmente os ganhos de produtividade.
 - b. "Preços de transferência" dentro de um mesmo grupo permitem fazer circular o valor dentro de um grupo; produzi-lo em um lugar e realizá-lo de uma forma monetária em outro.
 - c. As políticas de transferência e de ajudas públicas ou quase-pública permitem valorizar os resultados de uma forma muitas vezes desconectada da produção.

II. O modelo de serviço na produção de valor se obtém da seguinte maneira:

1. A qualidade. Ela depende em grande parte dos atributos imateriais dos produtos e dos

serviços (dimensões não mensuráveis e incontáveis). Esses atributos imateriais podem se espalhar para além do beneficiário direto ("lógica das externalidades positivas").

Os atributos materiais estão sempre presentes, mas perdem seu aspecto estratégico e diferenciador.

2. Pela obtenção de *ganhos de produtividade* baseados em outros determinantes da produtividade:
 - a. a intensidade conexas do trabalho: trabalho reservado à regulação (a deliberação) e aos investimentos imateriais;
 - b. as economias de adoção baseadas na estabilização das relações prestador-beneficiário;
 - c. integração imaterial; baseado no tempo reservado aos investimentos imateriais relativos aos conhecimentos, inovação social e dispositivos institucionais. Trata-se de ganhar tempo por uma maior relevância da organização e das relações entre atores-parceiros;
 - d. economia de flexibilidade. Trata-se de se reconectar com os princípios das economias de escala, com base em uma organização flexível.
3. As "*externalidades de recursos*" são lógicas de complementação e de conexão: colocar os atores em contato para que os recursos imateriais se espalhem. Importância do "patrimônio territorial imaterial".
4. A mudança para a dimensão monetária do valor é uma lógica de *metamorfose de valor* que é executada em vários níveis concomitantemente:
 - a. Uma relação de mercado sem mercado onde "as convenções de gastos" desempenham um papel central: concorda-se com os gastos e se produz o máximo de valor servicial tendo em vista o compromisso (inversão da preponderância da relação de mercado em relação a lógica industrial).
 - b. A possibilidade de mutualizar o financiamento de investimentos imateriais; a ausência de cálculo de amortização; a designação de um lucro médio esperado;
 - c. As políticas de patrimônio territoriais: acessibilidade e estabilidade da inserção espacial da empresa.

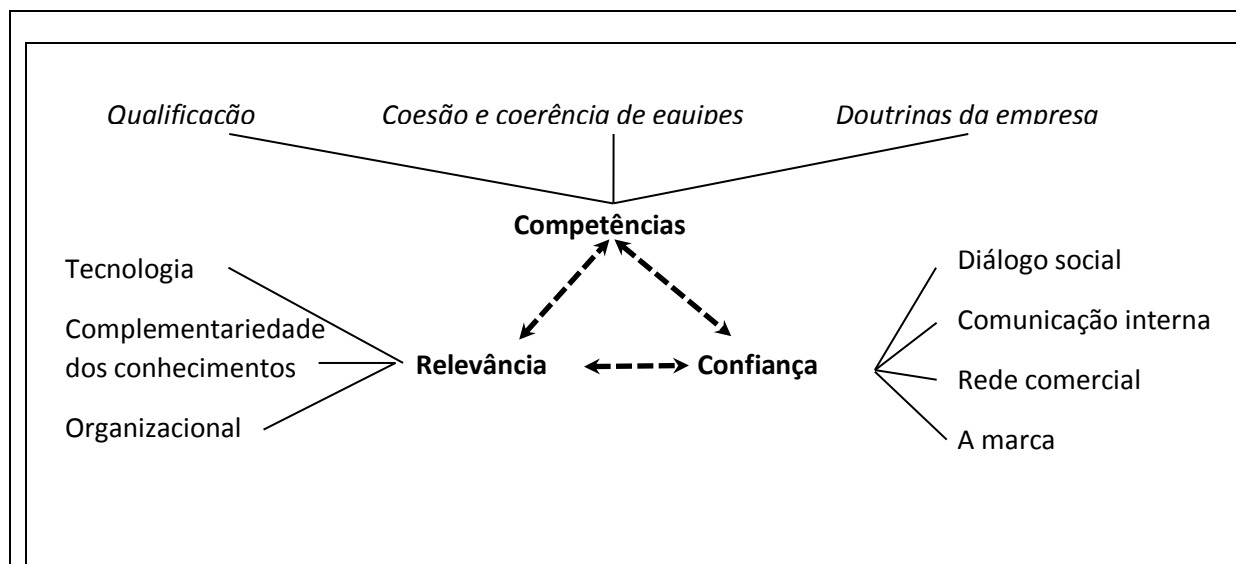
Christian du Tertre
Janeiro 2013

Encarte nº 8

Os recursos imateriais e os investimentos imateriais

Historicamente, as ciências econômicas sempre levaram em conta, em suas análises, os recursos mobilizados na produção, seja qual for a problemática teórica escolhida. No entanto, esses recursos no âmbito da matéria ou da força de trabalho humano são apreendidos em sua única dimensão material, isto é, mensurável e enumerável: tantas toneladas de aço dessa ou daquela qualidade que é medida dessa ou daquela maneira, tantas horas de trabalho... Desde o início dos anos oitenta, a produção agrícola, industrial ou de serviços tem mobilizado cada vez mais recursos considerados como imateriais, no sentido de que não são mensuráveis nem enumeráveis.

Esses recursos, considerados cada vez mais estratégicos, se enquadram em três importantes registros de ativos intrinsecamente ligados uns aos outros: as competências, a confiança, a relevância. Cada um desses registros pode ser dividido em muitos recursos. A tabela a seguir apresenta um conjunto.



Estes recursos têm a particularidade de poder se desenvolver com base na experiência adquirida durante uma produção (de um bem, de um serviço ou uma solução integrando bens e serviços). Esses recursos não implicam, portanto, como os recursos materiais, fenômenos de usura, mesmo que possam ser confrontados com problemas de obsolescência, isto é, de inadaptação em relação a uma situação produtiva. A tomada de consciência dessas inadequações geralmente ocorre de forma brutal, enquanto a usura e a obsolescência são progressivas.

Seu desenvolvimento não é obtido, então, de maneira mecânica. Se for baseado na experiência que pertence a cada ciclo produtivo, ele depende da implementação de investimentos imateriais que vão mobilizar a experiência a fim de reforçar a adequação dos ativos imateriais (competência, relevância, confiança) às especificidades da produção. Nesta perspectiva, três registros de investimentos imateriais podem ser considerados indispensáveis. Estes são os dispositivos de avaliação, de profissionalização e de inovação.

Os investimentos imateriais designam as atividades de serviço cuja finalidade é desenvolver os recursos imateriais de uma organização. Seu financiamento concerne, por um lado, as despesas associadas às atividades dos prestadores externos, por outro lado, dos custos salariais dos empregados, internos à organização, envolvidos em sua efetivação.

Esses investimentos pressupõem, portanto, que as organizações identifiquem e aloquem tempo para poder realizá-las. Estes tempos são por vezes considerados marginais dentro da "composição orgânica do tempo de trabalho" (ver esquema 1 e encarte 3), embora tenham uma importância estratégica para a sustentabilidade e competitividade da empresa.

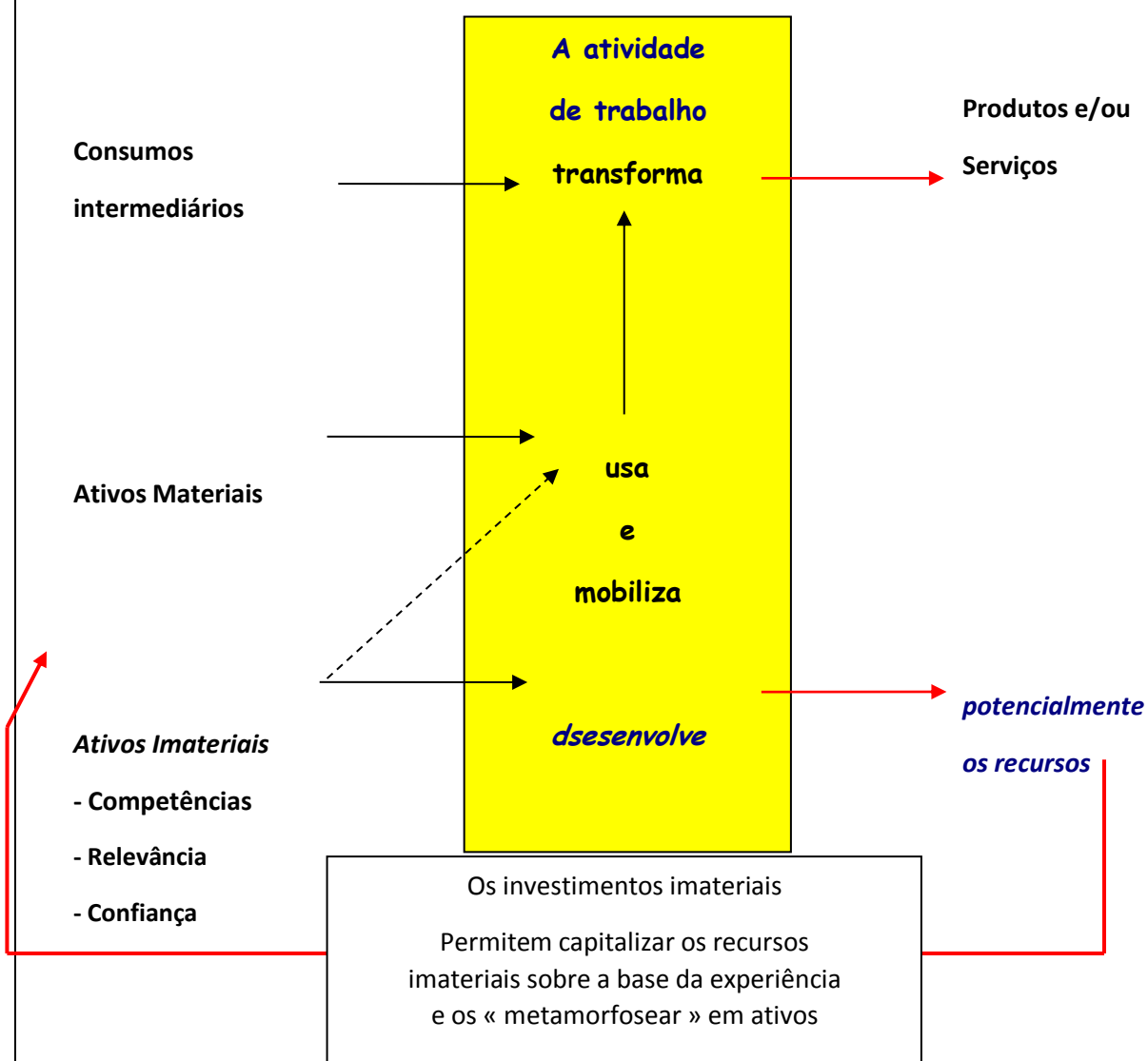
Um número significativo deles se relaciona diretamente com o trabalho. Eles pressupõem o estabelecimento de dispositivos instituídos na organização. Trata-se notadamente, de dispositivos de:

- profissionalização de funcionários e dos coletivos de trabalho;
- permitindo o surgimento de doutrinas destinadas, em particular, à coesão e à coerência das equipes;
- avaliação;
- R&D imaterial associado à concepção de novas organizações; de novos procedimentos e de novas ferramentas prescritivas;
- diálogo social e territorial;
- comunicação interna e externa;
- R&D no domínio tecnológico destinado a concepção de novos produtos ou de novos equipamentos;
- ...

A teoria econômica e a gestão subsequente são muito desestabilizadas pelo papel central desses recursos no crescimento e na competitividade das empresas, na medida em que elas não são mensuráveis e podem, sob certas condições, se desenvolver. Os conceitos fundadores da teoria

econômica, seja o "processo de trabalho" na teoria marxista ou a "função de produção" na teoria neoclássica, dependem todos de recursos mensuráveis que se desgastam e/ou transmitem seu valor quando da atividade produtiva. A dimensão imaterial dos recursos colocará no centro do raciocínio econômico questões relacionais e construtos sociais ou institucionais a fim de apreendê-los.

Os investimentos imateriais
como condição de valorização dos recursos imateriais sobre a base da experiência



Fonte: C. du Tertre, 2008, Investissements immatériels et « Patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (éd.), *Secteurs et territoire dans les régulations émergentes*, Edition l'Harmattan, Paris, pp. 73-90.

Christian du Tertre
Janeiro 2013