

# ECONOMIA DE SERVIÇO E TRABALHO: CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA AO DESENVOLVIMENTO “DE UMA ECONOMIA DA COOPERAÇÃO”<sup>1</sup>

*Économie servicielle et travail: contribution théorique au développement “d’une économie de la coopération”*

*Services economy and work: elements of a doctrine for an “economy of cooperation”*

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

TERTRE, Christian du<sup>2</sup>

## 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.

## 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

---

<sup>1</sup> Versão traduzida do original em francês, publicado, integralmente, na *Revue Travailler*, n. 29, p. 29-64, jan./juil.2013. DOI 10.3917/trav.029.0029. Disponível em: <<https://bit.ly/2Rb4Pcv>>. Acesso em dez.2018. Tradução: Renata Ferreira Bastos Antipoff, Raquel Guimarães Soares, Francisco de Paula Antunes Lima. Revisão: Daisy Cunha.

<sup>2</sup> Professor Emérito de Ciências Econômicas da Universidade Paris Diderot – Paris 7. Fundador da *Analyse du Travail et des Mutations des Industries et des Services* (ATEMIS)/*Laboratoire Dynamique Sociale et Recomposition des Espaces* (LADYSS-CNRS). Email: <[c.dutertre@atemis-lir.com](mailto:c.dutertre@atemis-lir.com)>.

dispositifs institutionnels, pertinents et légitimes au regard des enjeux du travail réel, et de la dynamique de « l'économie servicielle ».

**Mots-clés :** Économie servicielle. Subjectivité. Performance.

## 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.

## 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 desestabilização da "relação salarial fordista" (BOYER, 1986), tem sua origem nas transformações que precedem a desregulamentação financeira e os processos de globalização, neste contexto, o 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,<sup>3</sup> 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 sociais sobre as quais os atores econômicos, sociais e institucionais têm pouco controle. Elas emergem a partir do fim dos anos 70, início dos anos 80, antes da desregulação financeira e do processo de globalização. Trata-se do declínio das atividades manufatureiras e do papel motor assumido pelas atividades de serviços, do surgimento e posterior generalização das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação - NTIC e o aspecto dominante das dimensões imateriais<sup>4</sup> 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 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”)<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> 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...

<sup>5</sup> 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

## 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<sup>6</sup>. 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 no início dos anos 80, 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.

### **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. 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 França, mas o processo no aspecto estrutural é idêntico.

---

imateriais. Essa economia se baseia, em grande parte, sobre a subjetividade e a intersubjetividade dos assalariados. (N.T.: 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.)

<sup>6</sup> 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” (BOYER, 1986, p. 46).

Mas isso pode não ser o essencial. 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 saturação dos mercados manufaturados e ao interesse crescente 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 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 uso (cf. GAGLIO; LAURIOL; TERTRE, 2011);

- 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. 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 (formação, comunicação, pesquisa/desenvolvimento [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 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.

### **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 (TERTRE; 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. 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 midiáticos 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.

Na realidade, a inovação, a produtividade e o emprego decorrem das relações diferentes na indústria e nos serviços<sup>7</sup>. 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; 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. O ritmo dessas criações será, além disso, dependente do crescimento do poder de compra das famílias e da capacidade de autofinanciamento dos investimentos em serviços das empresas, de um lado, da acessibilidade dos serviços, de outro (sincronização temporal oferta/demanda, proximidade “geonômica”/ distância-tempo) compartilhada dos mesmos referências 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 menos formalizáveis, mobilizando o som e a

---

<sup>7</sup> 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.

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.

### **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 engajamentos. 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.

### **“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 trabalho. 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 feitas em seu nome. Não está presente fisicamente. 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 (TERTRE, 2002).

Nessa perspectiva, a cooperação 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.

### **“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 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 terceira parte deste artigo e BLANDIN, 2013*). Ora, essa relação se baseia em dimensões subjetivas e intersubjetivas que recobre cinco registros de questões (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 serviço. 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 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, 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 (BLANDIN, 2013). 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 provêm da experiência, notadamente profissional, e aqueles que provêm dos avanços científicos. 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.

### **“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-face. 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 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 vida.

#### *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 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, geográficas e institucionais do local em questão. Nessa perspectiva, as dinâmicas de proximidade constituem alavancas preponderantes<sup>8</sup>, as características dos territórios tendo uma forte influência sobre o trabalho.

---

<sup>8</sup> 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 (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.

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 econômica coloca em evidência aspectos do trabalho que não têm 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.

## **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 gestão. 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 desafios podem ser identificados e baseados na renovação das “formas de pensamento” e das teorias em Ciências Sociais envolvendo a 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.

## 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 financeiro da empresa, considerado como muito vinculado a sua capacidade de ganhar partes do mercado. 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 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.

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, ser 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 compra. 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.

#### *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 dígitos, 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 administração, 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;

- 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 e somente o que é mensurável e problematizável é considerado como aceitável. Nessa gestão, a avaliação pelos resultados quantificáveis pode ser traduzida sobre um plano contábil dominante.<sup>9</sup> 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

---

<sup>9</sup> 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).

economias de escala, no progresso técnico e na especialização de cada indivíduo; uma rentabilidade considerada como a finalidade da empresa. 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 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 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,<sup>(\*)</sup> 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 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...

---

(\*) Conforme HUBAULT, F. “Le travail de management”. *Travailler*, n.29, p. 81-96, 2013/1. DOI 10.3917/trav.029.0081. Tradução brasileira, *O trabalho de gerenciamento*, publicada na revista *Horizontes Interdisciplinares de Gestão*, Belo Horizonte, v. 1, n.1, 55-71, nov.2017.

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 performance, ou se abre ao modelo servicial.

No segundo caso, a avaliação se aproxima dos dispositivos de profissionalização e de inovação servicial (BLANDIN, 2013). Essas atividades demandam tempo e requerem recursos. Em função disso, elas necessitam de investimentos imateriais 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 (HUBAULT; TERTRE, 2008) implica processos mais complexos que aqueles inscritos na 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.

### **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 serviços. 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 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 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. 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.

Neste quadro de análise, a atenção explícita à “composição orgânica do tempo de trabalho” (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... vêem seu desenvolvimento favorecido pela redução do tempo de trabalho enquanto tempo estrangulado. 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 associado.

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.

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 europeus (HEYER, 2012). 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 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”.

## REFERÊNCIAS

ANNANDALE Denise; BERTRAND Hugles. **La gestion des ressources humaines dans les banques européennes**. Paris: Economica, 1990.

BLANDIN, Olivier. Subjectivité, activité de service et performance économique. **Revue Travailler**, n. 29, p. 65-79, 2013.

BOULIN, Jean-Yves; TALLARD, Michelle; TERTRE, Christian du. **Nouvelles technologies et négociation en Grande Bretagne: le cas des banques et de la grande distribution alimentaire**. Paris: Editions de l'IRIS, 1991.

BOULIN, Jean-Yves. **Villes et politiques temporelles**. Paris: Documentation Française, Institut des Villes 2008. (Collection Villes et Société).

BOYER, Robert. **La théorie de la régulation: une analyse critique**. Paris: La Découverte, 1986.

DEJOURS, Christian. **Travail et usure mentale**. Paris: Bayard Éditions, 1993.

GADREY, Jean. **Revue économique**, v. 41, n. 1, 1990.

GADREY, Jean. **L'économie des services**. Paris: Éditions La Découverte, 1992 (Collection Repères).

GAGLIO, Gérald; LAURIOL, Jacques; TERTRE, Christian du. **L'Économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers un développement durable?** Toulouse : Éditions Octarès, 2011. (Collection Travail, subjectivité – Entreprises et territoires)

HEYER, E., "Le (bon) bilan des 35 heures". **Revue Alternatives Economiques**, hors série. n. 92, p. 36-37, 2<sup>ème</sup> trimestre, 2012.

HUBAULT, François; TERTRE, Christian du. "Le travail d'évaluation". In : HUBAULT, François (dir.). **Evaluation du travail, travail d'évaluation**. Toulouse: Editions Octarès, 2008. p. 95-114.

LAURENT, C. ; TERTRE, Christian du. (éd.). **Secteurs et territoires dans les régulations émergentes**. Paris: Edition l'Harmattan, 2008.

MOATI, Philippe. **L'économie des bouquets**. Paris: Edition de l'Aube, 2007.

TERTRE, Christian du. "Nouveau régime d'accumulation et Aménagement-Réduction du Temps de Travail: le rôle 'clé' des activités immatérielles et relationnelles". In : GROUX, Guy (dir.). **L'action publique négociée: approches à partir des 35 heures (France - Europe)**. Paris: Editions l'Harmattan, 2001. p. 219-233.

TERTRE, Christian du. "Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux pour les territoires?", **Revue Géographie, économie et société**, v. 4, n. 2, p. 181-204, 2002.

TERTRE, Christian du. "Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités". In : HEURGON, Edith (coord.), **Le développement durable c'est enfin du bonheur**. Paris: Editions de l'Aube, 2006. p. 104-120. (Collection Essai)

TERTRE, Christian du. "Création de valeur et accumulation; capital et patrimoine". **Revue Economies et Sociétés**, n. 3, tome LX, p. 157-176, 2007.

TERTRE, Christian du. "Industrial' and 'Service' Models of Performance". In: SZNELWAR, LAerte ; MASCIA, F.; MONTEDO, U. (éd.). **Human Factors in Organizational Design and Management**. Santa Monica: IEA Press, Editora Blucher, 2008a. p. 33-46.

TERTRE, Christian du. "Investissements immatériels et Patrimoine collectif immatériel". In : LAURENT, Catherine ; TERTRE, Christian du. (éd.), **Secteurs et territoire dans les régulations émergentes**. Paris: Edition l'Harmattan, 2008b. p. 73-90.

TERTRE, Christian du. "Configurations productives de services et internationalisation: une approche régulationniste". In: GRAS, Jean-Christophe; NIANG, Nafi. (éd.). **Services sans frontières: Mondialisation, normalisation et régulation de l'économie des services**. Paris: Presses de la Fondation des Sciences Politiques, 2013.

TERTRE, Christian du., SANTILLI, Giovanni. **Automatisation et travail**. Paris: PUF, 1992. (collection "économie en liberté").

**Data da submissão:** 13/02/2016

**Data da aprovação:** 01/04/2016