ISCTE IUL
REPOSITÓRIO
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:
2018-05-23

Deposited version:
Post-print

Peer-review status of attached file:
Peer-reviewed

Citation for published item:
Almeida, P. P. (2012). Variações sobre o trabalho moderno. Lisboa. Mundos Sociais.

Further information on publisher's website:
--

Publisher's copyright statement:
This is the peer reviewed version of the following article: Almeida, P. P. (2012). Variações sobre o trabalho moderno. Lisboa. Mundos Sociais.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0
The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Serviços de Informação e Documentação, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
Av. das Forças Armadas, Edifício II, 1649-026 Lisboa Portugal
Phone: +(351) 217 903 024 | e-mail: administrador.repositorio@iscte-iul.pt
https://repositorio.iscte-iul.pt

Variações Sobre o Trabalho Moderno

Paulo Pereira de Almeida

2012

Dedicatória

Esta obra é dedicada a João Freire, Pioneiro, Investigador, Professor e Mestre na área da Sociologia do Trabalho em Portugal.

O título – *Variações Sobre o Trabalho Moderno* – é também uma homenagem à sua obra de 1997 – *Variações Sobre o Tema Trabalho.*

Preâmbulo

Depois de mais de quinze anos de leccionação e de investigação, este livro – *Variações Sobre o Trabalho Moderno* - constituiu uma síntese de conceitos e de investigações sobre as dinâmicas do trabalho moderno em Portugal. Nesta segunda década do século XXI o mercado de trabalho português apresenta-se – sob o ponto de vista da repartição dos trabalhadores pelos setores de atividade económica – como amplamente terciarizado. Na verdade, mais de 70% da população ativa trabalha hoje nos "serviços".

Variações Sobre o Trabalho Moderno é uma obra que versa sobre três conceitos que dão corpo aos capítulos: "trabalho", "serviços" e "organizações". É pois - e antes de mais - um momento de cruzamento, eventualmente mais estruturado, entre o universo conceptual da Sociologia em geral, e da Sociologia do Trabalho e das Organizações, e o universo mais especializado da investigação no domínio do trabalho e das empresas e organizações de serviço. De referir que também no caso da Sociologia das Profissões esta não se confina, há já algum tempo, a um domínio restrito às profissões liberais e devidamente regulamentadas, mas alargado aos grupos profissionais e aos processos de profissionalização no mercado de trabalho. A Sociologia Económica tem igualmente avançado de forma significativa no cruzamento de vários dos temas abordados ao longo desta obra. Aqui são - igualmente - discutidos temas da Economia do Trabalho e da Gestão.

Uma palavra final e especial de agradecimento a alunos, professores e colegas que, ao longo de todo este tempo, foram - e continuam a ser - o principal incentivo para o nosso trabalho. Há ainda, e também, um conjunto muito alargado de cidadãos "comuns", de pessoas, que só o confinamento a este espaço me impede de mencionar. Contudo, eles sabem que têm sido uma parte importante da minha força e vigor intelectual ao longo dos últimos anos.

Paulo Pereira de Almeida | Fevereiro de 2012

Índice

Introdução

1. Do Trabalho Contemporâneo e de uma Sociologia capaz de analisá-lo

    1.1. Das divisões e fronteiras na Sociologia do Trabalho

    1.2. Os paradigmas pós-tayloristas

    1.3. Do trabalho na era digital

    1.4. Salariato e servicialização do trabalho contemporâneo

2. Da Lógica e da Organização do Trabalho nos Serviços

    2.1. Do trabalho no “terciário”

    2.2. A servicialização do trabalho

    2.3. Diferenciação entre a organização industrial e a organização de serviço

3. Organizações e Empresas de Serviço: interrogações a um paradigma de análise

    3.1. Da organização e empresa de serviço

    3.2. Da organização como um composto de processos flexíveis

    3.3. Alternativas de análise e de pesquisa em empresas de serviço reportadas a objetos empiricamente diferenciados

Conclusões

Bibliografia

Índice de quadros e figuras

Quadro 1: percentagem de ativos no sector terciário (1980-1990-2000-2010)

Quadro 2: tipologia de lógicas de serviço

Figura 1: alterações das estruturas das empresas e organizações de serviço

Quadro 3: alternativas de pesquisa

Introdução

A presente obra, situada fundamentalmente no campo da Sociologia do Trabalho, atualiza e sintetiza as principais alterações na natureza e nas formas de estruturação das atividades de trabalho contemporâneo em sociedades capitalistas avançadas, propondo uma explicação para esses fenómenos com base nos novos modelos de organização que enquadram o sector dos serviços – e a produção de serviço – nas suas especificidades.

Numa antinomia em relação aos modelos que problematizam os processos de industrialização, apresentam-se nesta obra paradigmas teóricos que analisam o que designamos como "processos de servicialização" do trabalho nas sociedades contemporâneas.

Parece-nos consensual que os momentos de evolução conceptual da Sociologia do Trabalho têm emergido da constatação de diferenças nas organizações e nas relações de trabalho. Na verdade, é a indústria que está na origem do seu "vigor" enquanto disciplina a partir da década de 1950 e, sensivelmente, até à década de 1970: o trabalho em cadeia e a automação constituiu, justamente, o objecto das primeiras análises sociológicas da "sociedade salarial".

A renovação dos debates sociológicos posteriores à década de 1980 está estreitamente relacionada com o lugar do trabalho e a sua centralidade. É, no entanto, curioso notar que as diferenciações nas análises mais clássicas da disciplina já evidenciam o aumento do peso dos serviços em relação ao trabalho industrial.

Durante a década de 1990, o divórcio entre a realidade da elevação das taxas de desemprego e das formas de gestão pela flexibilidade, por um lado, e as projeções dos teóricos dos novos modelos de produção, por outro lado, é em parte explicável pelo propósito dos investigadores que tendem a valorizar a novidade e a originalidade das teses propostas pelos consultores e pelos gestores. E terá sido, precisamente, este panorama de contrastes que levou diversos autores a proporem algumas vias alternativas de renúncia à transformação do trabalho, anunciando o seu "fim" ou, em alternativa, a limitação das esferas da vida ocupadas pelo trabalho.

Todavia o debate anterior ficará encerrado na década de 2000, período que antecipa, de novo, uma recessão mundial e um retorno às questões do

emprego e do desemprego e aos efeitos sociais sempre devastadores deste último.

Desta breve síntese fica claro que o trabalho enquanto objecto de estudo oferece - e sempre oferecerá - um vasto campo para análise. Este encontra-se repartido por problemáticas tão diversas como o "mercado de trabalho", a "organização das tarefas", a "qualificação" e as "competências" dos trabalhadores, os "desempregados", a "entrada no emprego", as "formas de desemprego", a "ocupação dos tempos livres", etc.

Além disso, a crescente importância do sector terciário e das atividades de trabalho com uma componente de serviço têm tido uma correlativa tradução em formulações teóricas e em tentativas de definição e de clarificação conceptual. Porém, é em nosso entender algo surpreendente – e mesmo paradoxal - o facto de raramente estas propostas de aplicação terem integrado as preocupações dos Sociólogos, sendo geralmente relegadas para o plano da Economia e da Gestão.

Admitimos, naturalmente, que sendo as conceitualizações de uma Sociologia do Trabalho aplicada aos serviços oriundas de uma tradição disciplinar inicialmente tributária de outras disciplinas, os quadros teóricos desenvolvidos nesta interdisciplinaridade são – ainda e necessariamente - instrumentos inacabados. Contudo, e muito particularmente a partir da década de 1990, já poderemos começar a situar análises à problemática do trabalho no(s) serviço(s) com um grau de maturação mais elevado, sendo que estes quadros teóricos destacam a integração nas análises do trabalho de conceitos novos, tais como a "co-produção", o "primado do cliente/utilizador", a "relação de serviço", a "avaliação alternativa das performances organizacionais", e a "lógica da competência".

*
* *

A presente obra - *Variações Sobre o Trabalho Moderno* – versa, portanto, sobre três dos conceitos que dão corpo aos capítulos: "trabalho", "serviços" e "organizações". Muito embora seja abordada a problemática da servicialização, uma realidade e um processo marcados quer pelo desenvolvimento de atividades de trabalho qualificadas e altamente qualificadas, quer por lógicas de desqualificação e de degradação das condições de trabalho no sector dos serviços, os modelos e quadros teóricos de referência podem, com adaptações, estender-se ao trabalho no sector industrial.

No primeiro capítulo - Do Trabalho Contemporâneo e de uma Sociologia capaz de analisá-lo – atualizam-se as questões contemporâneas da disciplina, prestando-se atenção às suas divisões e fronteiras, discutindo os paradigmas

pós-tayloristas, o trabalho na era digital, e a problemática do salariato perante os fenómenos de servicialização do trabalho.

No segundo capítulo - Da Lógica e da Organização do Trabalho nos Serviços – elabora-se uma análise crítica do trabalho no "terciário", prestando-se uma particular atenção à problemática da heterogeneidade e limitações das classificações atuais nos sectores económicos. Explica-se ainda, e de um modo mais desenvolvido, o conceito de servicialização do trabalho, clarificando-se a diferenciação entre a organização industrial e a organização de serviço.

No terceiro capítulo - Organizações e Empresas de Serviço: interrogações a um paradigma de análise – são, então, apresentadas de um modo mais desenvolvido o modelo de organização e empresa de serviço, considerando-se a organização como um composto de processos flexíveis, no qual são essenciais a mobilização de competências, a informação, a comunicação, e a racionalização dos comportamentos e das emoções. Por fim, estruturam-se alternativas de análise e de pesquisa em empresas de serviço reportadas a objetos empiricamente diferenciados.

A obra é acompanhada por um conjunto de referências bibliográficas que poderão orientar os leitores em futuros desenvolvimentos na pesquisa deste tema.

1. Do Trabalho Contemporâneo e de uma Sociologia capaz de analisá-lo

1.1. Das divisões e fronteiras na Sociologia do Trabalho

As alterações introduzidas no mundo do trabalho e nas vidas dos trabalhadores no início deste século XXI foram de natureza e de alcance social muito diverso. Retenhamos, a título de exemplo: (1) a elevada competitividade mundial por via da globalização das pessoas e dos mercados; (2) a utilização massificada de dispositivos electrónicos nas organizações de trabalho e nos tempos de lazer; e (3) os movimentos migratórios e fluxos de empresas, de organizações e de trabalhadores a uma escala mundial com impacto nos postos de trabalho disponíveis, nas qualificações, nas competências, e nas formas organizacionais (Auster, 1996; Boreham, 2008; Williams e Adam-Smith, 2006).

Não sendo novidade, a "comercialização" do trabalho, a fusão cada vez maior entre função pública e privada, a necessidade de flexibilização dos ritmos e dos tempos de trabalho fazem com que o trabalho remunerado em si seja, cada vez mais, visto de forma diferente. Vários autores referem o fim do conceito de "trabalho para a vida", fenómeno que acompanha o fim da existência de apenas um "ganha-pão" na família (Grint, 2005; Reich, 2004; Schnapper, 1998).

Apesar desta constatação numérica e axiológica, as relações de trabalho continuam a ser determinantes e a condicionar a reprodução e a transformação das outras relações sociais; na verdade, o confronto entre sistemas de referência no estudo sobre o trabalho tem vindo a ser contínuo, acompanhando as mudanças operadas no modelo de assalariamento (De Coster, 2004; Erbès-Seguin, 1999; Rolle, 1997) e tem vindo a incluir, entre outros: (1) a análise dos efeitos de "amortecedor social" dos salários direto e indireto sobre os efeitos negativos provocados pelas mudanças nas estruturas produtivas e pela mundialização das economias; (2) a análise do mercado de trabalho, da organização das tarefas, da qualificação e das competências dos trabalhadores; e (3) a análise da entrada no emprego, das formas de desemprego, da ocupação dos tempos livres, e do trabalho em mobilidade.

Ora o campo da Sociologia do Trabalho transforma-se, portanto, num campo multidisciplinar e interdisciplinar, sendo este um debate que acompanha a renovação dos debates sociológicos posteriores à década de 1980, estreitamente relacionado com o lugar do trabalho e da sua centralidade nas atividades de trabalho humano. Mais marcadamente interdisciplinar, e depois de um período de

alguma hesitação paradigmática[1], a Sociologia do Trabalho da década de 2000 permaneceu nesse movimento dialéctico, com naturais momentos de retração e de expansão, a que não são alheias estratégias de afirmação de campos de autonomia institucional e de objecto.

Também a questão de que atividades são consideradas trabalho humano e daquelas que não se englobam nessa categoria social são agora fulcrais para um "nova" Sociologia do Trabalho.

Várias atividades não são ainda consideradas como trabalho - por exemplo, as atividades criativas, ou as atividades como a manutenção física que, não sendo um trabalho em si, são indispensáveis para determinadas profissões. Ora este é um facto potenciador de tensões entre campos conceptuais que nos remetem ainda – e inexoravelmente – para a questão das fronteiras da Sociologia do Trabalho com outros ramos do saber. Um exame às interligações entre o trabalho e as diferentes esferas sociais permite-nos então estruturar quatro dimensões em volta das quais se poderá centrar a discussão: (1) o processo de produção, distribuição, troca e consumo; (2) as fronteiras do trabalho remunerado e não remunerado nos sectores formais e informais; (3) a articulação com atividades não laborais; e (4) a temporalidade e a sua relação com as três dimensões anteriores.

Às discussões da década de 1990 deve acrescentar-se a da relação interdisciplinar entre a Sociologia do Trabalho e a Economia. Esta problematização inicia e indicia – em nosso entender - a aproximação a algumas das abordagens do trabalho nos serviços, com uma diferenciação entre "lógica industrial" e "lógica de serviço": se na organização industrial a generalidade do trabalho humano era essencialmente uma prestação de serviço indiferenciada à máquina (estando a produtividade do trabalho diretamente ligada à dessa máquina), a organização de serviço exige recursos humanos com capacidades personalizadas (de iniciativa, de adaptação a circunstâncias diferenciadas, de definição e organização do próprio trabalho) numa lógica de "co-produção[2]" com o cliente (Almeida, 2005a; 2005b; 2009a).

[1] Recordemos, por exemplo, os debates das décadas de 1970 e de 1980 acerca do campo conceptual da Sociologia do Trabalho e da Sociologia do Emprego. E, mais hodiernamente, do debate acerca do fim do trabalho humano e, consequentemente, de uma disciplina, de um ramo da ciência que se arriscaria a ficar sem objecto…!

[2] O conceito de "co-produção" remete-nos para a dimensão do trabalho enquanto relação social e para os atores protagonistas desta relação. Há, pois, elementos que ligam os indivíduos, os atores, que "entram em relação" num determinado contexto ou situação e que neles são protagonistas. E se falamos de "protagonistas" da relação é com o propósito de evitar uma definição puramente funcionalista e chamar a atenção para o facto de - empregue fora da "relação capital-trabalho" – essa relação social ser composta por um conjunto de interações específicas repetido constantemente no espaço e no tempo. A "co-produção" situa-se neste domínio, num espaço de alguma indeterminação e de confronto de

1.2. Os paradigmas pós-tayloristas

As décadas de 1980 e de 1990 marcaram uma prevalência da dimensão técnica nas atividades de trabalho humano: se o *just-in-time* e as políticas de qualidade reforçaram as tipificações e as codificações dos modos operatórios associados ao trabalho, a introdução de grupos semi-autónomos e a supressão de níveis hierárquicos condicionaram o trabalho no sentido inverso (Boreham, 2008; Kóvacs e Castillo, 1998; Zarifian, 2003).

As reestruturações empresariais das décadas de 1980 e de 1990 virão, portanto, a apresentar ambiguidades nos seus pressupostos de modelização unívoca em torno da flexibilidade (Auster, 1996; Beck, 2000; Kóvacs, 2002). Na verdade, este processo de tecnização geral das atividades humanas traduziu-se por uma deslocação do objecto do trabalho: os indivíduos agem cada vez menos sobre a matéria e cada vez mais entre si (Freire, 1997; De Bandt e Gourdet, 2001; Almeida, 2008). Para o primeiro aspecto – de trabalho sobre a matéria - introduzem-se mediações técnicas cada vez mais complexas; no segundo – de interação entre os trabalhadores - há que compreender a tendência dita de terciarização e de transversalidade para a "lógica de serviço", concretamente da forma como esta tem vindo a ser definida no nosso trabalho, e cujo território conceptual – sublinhe-se – constitui simultaneamente factor de continuidade e de ruptura com a lógica técnico-industrial do débito quantitativo (Almeida, 2005a; 2005b; 2009a).

Foi justamente nesta lógica que tivemos a oportunidade de conduzir, já na década de 2000, uma investigação que apresenta uma abordagem multidimensional às dinâmicas das empresas de serviços financeiros, de telecomunicações e de informática, especificamente no que concerne a utilização das tecnologias de informação e de comunicação (TIC). Esta foi então circunscrita a um universo sectorial em que as empresas eram, na sua totalidade, elevadas consumidoras de "recursos TIC" e, em alguns casos, parceiras privilegiadas no desenvolvimento de *software* com outras empresas, sobretudo de âmbito multinacional.

Estas eram empresas em que a componente tecnológica e de comunicação era muito acentuada, pelo que os resultados apresentados puderam ser lidos como tendências e, em alguns casos, serviram para a identificação de boas

racionalidades nas quais se expressa também a confrontação a acontecimentos potencialmente inovadores para a ação dos indivíduos e – *mutatis mutandis* - para a mobilização da sua "competência" na "relação de serviço".

práticas nacionais e para a disseminação de experiências inovadoras e geradoras de efeitos mobilizadores em outros sectores empresariais. Nesse estudo – cujo trabalho de campo decorreu em 2003 -, desenvolveram-se e recolheram-se dados sobre quatro indicadores fundamentais: (1) utilização das TIC, mercado de trabalho e empresas; (2) sistema de informação e utilização de tecnologia; (3) utilização de correio electrónico e da *Internet*; e, por fim, (4) indicadores prospectivos que cobriram a questão das TIC e de investimentos de futuro das empresas.

Tratou-se de uma abordagem em que a dimensão tecnológica estava, portanto, fortemente evidenciada:

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca da Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) nas Empresas de Intermediação Financeira (2000)

"(…) Na questão das finalidades de utilização do correio electrónico os quadros das empresas acentuam três aspectos: a sua utilização como ferramenta de comunicação, como ferramenta de negócio, e como auxiliar de *e-learning*. Além disso, há que referenciar quer a sua integração nos processos da organização e de negócio, quer a sua utilização recorrente na relação com os clientes. Nas empresas estudadas a utilização da Internet está genericamente disseminada e integrada nas rotinas diárias de trabalho.

No que concerne as finalidades da sua utilização encontrámos nas entrevistas referências à partilha de experiências entre filiais de empresas multinacionais, bem como ao desenvolvimento de todo o sistema de informação sobre esta ferramenta; neste sentido, e apoiadas na *Internet*, existe formação, troca de ideias, partilha de experiências, relacionamento virtual entre 'comunidades empresariais', divulgação de informação, e integração de processos de negócio. Além disso, as empresas recorrem ao comércio electrónico numa dupla perspectiva – de clientela interna e de venda a clientes externos –, pelo que detectámos nas respostas dos quadros dirigentes referências à partilha de serviços, a relações com fornecedores, e ainda a vendas através de espaços virtuais."

Projecto realizado no âmbito do DINÂMIA e do OCT-Observatório da Ciência e da Tecnologia

Na linha de pensamento que temos vindo a desenvolver em anteriores trabalhos, obras e investigações é uma constatação importante, quanto a nós, o facto de grande parte do trabalho nos serviços se desenvolver numa antinomia em relação aos modelos industriais (Almeida, 2004; 2005a; 2005b; 2009a).

Muito embora se verifiquem alguns elementos de constância, a rapidez das operações (que legitimava a exploração das qualidades dos sistemas e das máquinas) tornou-se desfasada relativamente às exigências de iniciativa, de inteligência prática, de comunicação com os colegas e de diálogo com os clientes (que consubstancia grande parte das atividades de trabalho humano contemporâneas). Argumenta-se, assim, que a terciarização das atividades económicas modifica o tipo de competências exigidas aos trabalhadores, sendo

comum associar esta "lógica de serviço" a uma centralidade particular do "modelo da competência", ao qual também se pode associar a centralidade nas atividades de trabalho humano da competência, *de per si* (Almeida, 2003; Aubret, 2002; Gadrey e Zarifian, 2002; Stone, 2009).

Ora o que nos parece verdadeiramente importante nesta fase é uma gradual – mas consolidada – transição para a imaterialidade nas atividades de trabalho humano, que se será mais entendível se prestarmos uma atenção particular às formas de prestação de um serviço e à respectiva divisão funcional das operações realizadas. Por exemplo, na perspectiva de Gadrey as atividades de serviço são executadas num esquema que considera (Gadrey, 1996; Gadrey, 2000): (1) as operações de logística e de transformação material (com objetos tangíveis para transformar, deslocar ou conservar, como é o caso de mercadorias para receber, colocar em *stock*, e expor ao público no comércio a retalho); (2) as operações de logística informacional, atividades que consistem em produzir, recolher, tratar e fazer circular as informações codificadas (de tipo administrativo, contabilístico e financeiro, e estatístico), sob a forma estandardizada de *dossiers*, documentos, formulários (para o comércio a retalho trata-se de informações sobre a gestão das transações, dos *stocks*, dos preços, etc.); e (3) as atividades de prestação de serviço direto, em relação mais ou menos interativa com os clientes ou os utilizadores, sendo que nestes casos o suporte principal é o próprio cliente/utilizador do serviço (falando-se, neste particular, em co-produção numa dimensão imaterial).

Esta imaterialidade das atividades de serviço – aliás referência recorrente na linguagem gestionária contemporânea na qual, com frequência, se recorre ao jargão da "desmaterialização de processos" – encontrámo-la em duas investigações sequenciadas que conduzimos no início da década de 2000:

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca da Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) nas Empresas de Intermediação Financeira (2000)

"(…) as organizações financeiras analisadas são, na sua totalidade, elevadas consumidoras de recursos de TIC e, em alguns casos, parceiras privilegiadas no desenvolvimento de *software* com outras empresas, sobretudo de âmbito multinacional. A preocupação com a assistência técnica e com os *upgrades* futuros é determinante na escolha dessas parcerias. As estratégias prosseguidas na criação e/ou na implementação de um *software* TIC variam com a dimensão e o posicionamento das empresas analisadas. É comum considerar-se que a contribuição destas áreas TIC para a estratégia das empresas é considerável, sendo fundamental o empenho dos colaboradores quer na parte de sistemas quer na de comunicações. Existem dois casos estudados em que foi especificamente criado um Departamento de Novas Tecnologias, a par com a existência do Departamento de Informática."

Projecto realizado no âmbito do DINÂMIA e do OCT-Observatório da Ciência e da Tecnologia

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca da Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) nas Empresas Financeiras, de Telecomunicações e de Informática (2003)

"(…) Relativamente às formas de dotação de *know-how* TIC para as empresas convirá referir que existe uma significativa diversidade de posicionamentos. Há referências quer à formação e ao desenvolvimento em TIC feitas a partir de *skills-in-house*, quer ao auto-desenvolvimento de competências TIC, quer à formação complementar (de tipo comportamental), quer ainda ao estabelecimento de parcerias com Universidades no plano informal (contactos) e no plano formal (de pedidos específicos), tendentes a suprir lacunas formativas.

Nas empresas analisadas já não faz sentido falar em políticas de incentivo à utilização das TIC. Considera-se como um dado a sua integração no modelo de gestão e nos sistemas de informação, começando a desenhar-se duas novas tendências: a combinação das TIC e dos acessos remotos; e uma generalização dos PC portáteis associada a uma ideia de mobilidade (se bem que ainda não se retire partido dos acessos mais rápidos à Internet, nomeadamente do ADSL e da banda larga). De facto, existe uma percentagem muito significativa de referências (de 72%) ao acesso remoto ao sistema de informação das empresas para mais de 50% das suas funções. Este acesso tem, no essencial, três finalidades: um acesso relativo a teletrabalho de manutenção; um acesso livre pela generalidade dos colaboradores destinado a consulta de dados pessoais; e um acesso motivado por necessidades de tipo comercial."

Projecto realizado no âmbito do DINÂMIA e do OCT-Observatório da Ciência e da Tecnologia

Uma breve nota sobre a "imaterialidade" e o conceito de "virtual": note-se que ao empregarmos, na descrição da dinâmica do trabalho das sociedades capitalistas avançadas, a palavra "virtual" associada ao conceito de "imaterialidade" devemos, em nosso entender, ter presente que estamos a falar de uma forma de trabalho em que atores, dotados de um saber técnico específico, agem no quadro de um sistema técnico sofisticado. Geralmente, o "trabalho imaterial e virtual" é produzido a partir de uma produção "artificial" (*software*), do qual pode surgir uma obra transcendente de "mini-deuses"[3]. Todavia, a imaterialidade subsequente é de utilização técnica mais alargada e os seus usos sociais mais diversificados e "profanos".

1.3. Do trabalho na era digital

O final do século XX e o dealbar do século XXI trouxeram importantes transformações para o trabalho. Uma das principais - e talvez aquela que maior impacto teve sobre o labor humano - é a da atual globalização, caracterizável por uma considerável dimensão, complexidade e rapidez. Na verdade, trata-se de um movimento que envolve uma acrescida inter-dependência entre redes multicontinentais, aceleradas no seu factor de comunicação por tecnologias

[3] Regra geral, os engenheiros a quem é atribuída essa criação.

digitais de uso muito disseminado (Gazier e Bruggqeman, 2008; Herod, 2009; Lechner, 2009), sendo que estas redes podem ser também económicas, humanas e ambientais[4]. E apesar de a globalização ser – como é sabido – um fenómeno antigo, atualmente avança a uma velocidade superior, apresentando-se mais densa e mais abrangente do ponto de vista geográfico. A interdependência entre diferentes sociedades pode hoje ocorrer a uma escala global, sendo que o trabalho sobre plataformas digitais e as redes de conexão planetária surgem como dois dos seus aspectos mais relevantes (Lechner, 2009; Stone, 2009).

Associada a este movimento de globalização, a tecnologia tem-se transformado num importante instrumento racionalizador do trabalho: abordar a questão tecnológica implica, complementarmente, explicitar as alternativas de concepção de uma organização. Ora dos modelos alternativos de organização do trabalho humano importa destacar um em particular - porventura aquele que é mais espontaneamente utilizado no mundo empresarial - e que toma a "organização como uma estrutura". Na realidade essa estrutura pode transformar-se, deformar-se ou desaparecer, mas tem uma materialidade que lhe confere alguma estabilidade e introduz os "marcadores-chave" para os membros da organização.

A literatura associa a estrutura, em geral, e a tecnologia, em particular, a processos de racionalização, ou seja, como sendo ambas o produto e simultaneamente a tradução de três processos: (1) de um processo de divisão do trabalho em toda a organização global; (2) de um processo de coordenação entre as entidades assim divididas; e (3) de um sistema de controlo, por vezes próximo da coordenação. Presentes nesta arquitetura conceptual encontramos postulados clássicos – como o postulado fayolista da diferenciação e o taylorista da especialização – mas também novos postulados organizacionais – como sejam o da formação de "identidades associadas a grupos de projeto" e o das "redes comunicacionais multi-competência"[5].

Indispensáveis no contexto de trabalho complexo das sociedades capitalistas avançadas, as redes tecnológicas de trabalho adquirem uma importância acrescida designadamente para - e entre outras - a troca de ideias, a partilha de experiências, e o relacionamento virtual entre "comunidades

[4] Neste último caso trata-se sobretudo de um fenómeno de globalismo, que se refere sobretudo a redes de ligação, distinguindo-se da globalização, que se refere a relações complexas e diversificadas (Nye e Donahue, 2000; Stone, 2009).

[5] Regressaremos a este último conceito adiante nesta obra, quando abordarmos a problemática da organização como um composto de competências.

empresariais"[6], sendo esta uma constatação presente em uma das investigações que conduzimos entre 2002 e 2003:

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca da Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) nas Empresas Financeiras, de Telecomunicações e de Informática (2003)

"(…) Na questão das finalidades de utilização do correio electrónico os quadros das empresas acentuam três aspectos: a sua utilização como ferramenta de comunicação, como ferramenta de negócio, e como auxiliar de e-learning. Além disso, há que referenciar quer a sua integração nos processos da organização e de negócio, quer a sua utilização recorrente na relação com os clientes. Nas empresas estudadas a utilização da Internet está genericamente disseminada e integrada nas rotinas diárias de trabalho. No que concerne as finalidades da sua utilização, encontrámos nas entrevistas referências à partilha de experiências entre filiais de empresas multinacionais, bem como ao desenvolvimento de todo o sistema de informação sobre esta ferramenta; neste sentido, e apoiadas na Internet, existe formação, troca de ideias, partilha de experiências, relacionamento virtual entre 'comunidades empresariais', divulgação de informação, e integração de processos de negócio. Além disso, as empresas recorrem ao comércio electrónico numa dupla perspectiva – de clientela interna e de venda a clientes externos –, pelo que detectámos nas respostas dos quadros dirigentes referências à partilha de serviços, a relações com fornecedores, e ainda a vendas através de espaços virtuais."

Projecto realizado no âmbito do DINÂMIA e do OCT-Observatório da Ciência e da Tecnologia

As nanotecnologias[7] sintetizam o auge da realização científica e representam, simultaneamente, o limite do próximo grande avanço tecnológico que a humanidade enfrenta nas décadas vindouras do Século XXI.

Uma previsão razoável sobre o futuro das nanotecnologias será a que nos remete para a sua capacidade de aumentar a produtividade de forma exponencial. As nanotecnologias certamente que vão mudar a nossa forma de ver e interagir com o Mundo. Será possível fazer enormes avanços no campo da medicina e das capacidades industriais, e até mesmo na exploração e utilização do espaço.

As nanotecnologias encontram-se, pois, no cerne do conceito de negócios com "máquinas a nível molecular", sendo que neste domínio as possibilidades são

[6] Para além deste conceito de "comunidades empresariais" abordaremos o conceito de "comunidades de ação" mais adiante nesta obra.

[7] Por nanotecnologias entendemos as tecnologias que envolvem a manipulação e a aplicação de materiais baseadas nas propriedades desses materiais a uma escala atómica. As indústrias de nanotecnologia são as que lidam com o *design*, a produção e a aplicação de estruturas, aparelhos e sistemas, elaborada a partir do controlo das suas formas e tamanhos a uma escala atómica, do infinitamente pequeno.

praticamente ilimitadas; no futuro imediato, as nanotecnologias terão as mais variadas aplicações, principalmente no campo da medicina, da indústria informática e das tecnologias de informação e de comunicação[8]. As implicações sobre o trabalho humano das nanotecnologias são, concomitantemente, um dos aspectos essenciais: nos próximos 12 a 15 anos e de acordo com o Bureau of Labor Statistics dos Estados Unidos da América, prevê-se um crescimento de 44% para os empregos disponíveis nesta área. A verificar-se, estaremos em presença de uma considerável reconfiguração da força-de-trabalho, agora definitivamente ancorada no "trabalho-saber" – para empregar a expressão consagrada de Freire (Freire, 1997; 2002) – e numa lógica de progressiva individualização técnica e qualificacional.

Um terceiro aspecto diferenciador do trabalho na era digital é o "trabalho em rede".

As técnicas de gestão de recursos humanos e de desenvolvimento organizacional caracterizadoras da década de 1990 contribuíram para a emergência do que Coutrot designa como "regime de mobilização neo-liberal" (Coutrot, 1998): sectores-chave de acumulação de capitais (indústrias químicas e farmacêuticas, automóvel, electrónica, serviços prestados às empresas, serviços de grande distribuição, etc.) sofreram alterações nos seus critérios de *performance*, tornando indispensáveis para a gestão não apenas a redução de custos e as economias de escala mas também a elevação da qualidade e o aumento da variedade dos produtos e dos serviços, a capacidade de reação às necessidades dos clientes, de adaptabilidade, e de inovação de produtos e de procedimentos.

Ora o que distingue, atualmente, as "networks" das estruturas hierárquicas é – em nosso entender – uma das questões essenciais para compreender fenómenos recentes de "capilaridade" das redes de trabalho humano (Caron, 2002; Veltz, 2000). Termos como "public policy networks" e "network management" são cada vez mais utilizados e aplicados na realidade das organizações de trabalho modernas. Por exemplo, temos agora – no domínio da Administração Pública - um Estado mais fragmentado e com mais departamentos (Bilhim, 2001; 2008): os cidadãos esperam uma maior variedade de serviços,

[8] Estas aplicações podem centrar-se, por exemplo, na criação de superfícies inteligentes: um *desktop* pode ser encaixado com uma camada de nanomáquinas, que funcionam como um computador e transforma a superfície em uma exposição dos dados; na indústria sempre popular de produtos electrónicos de consumo, *gadgets* como os PDAs (acrónimo de "Personal Digital Assistant") podem ser embutidos na superfície do pulso. Aliás, os PDAs têm vindo a transformar-se num dos principais instrumentos para o trabalho em mobilidade: tornam possível aceder à *Internet*, trabalhar no correio electrónico e nas redes de informação das empresas, agora em tempo real e em qualquer local onde exista um acesso à transmissão de dados em banda larga.

mais informação, melhores comunicações e uma superior facilidade na tomada de decisões públicas. As estruturas dos serviços públicos implicam, agora, uma maior coordenação entre diferentes departamentos que devem trabalhar em conjunto para atingir os seus objectivos, alinhado a organização com as competências e a formação (Bilhim, 2008).

Convém também relembrar que as visões sócio-económicas mais ortodoxas apresentavam um *homo economicus* essencialmente oportunista, traduzindo uma visão sumária de um ator social que procura maximizar o lucro minimizando o esforço; por outro lado, a representação neo-clássica standard do contrato de trabalho assenta sobre o carácter colectivo da atividade produtiva, problema que se torna mais sério perante os recentes modelos de produção que se baseiam num trabalho gradualmente mais colectivo e variável (Veltz, 2000; Zarifian, 2003) e em que a cooperação relativamente estática e programada dá lugar a uma cooperação dinâmica e não programável (Coutrot, 1998). Todavia, e neste quadro de (re)organização do trabalho a partir destas *networks* há uma dimensão dual: (1) normas e valores são agora partilhadas por todos os seus membros mas (2) a condição essencial para atingir uma boa *performance* passa também por uma gradual individualização dos objectivos e das práticas de trabalho.

A progressiva servicialização e o enfoque tecnológico das atividades de trabalho em rede – como explicitámos no momento anterior deste nosso trabalho – têm ainda, e a seu modo, uma influência na criação de universos de trabalho e de representação a que Zarifian dá o nome de "comunidades de ação" (Zarifian, 2003; 2009).

Trata-se – em nosso entender - de um conceito com alguma operatividade, pese embora a sua necessidade de desenvolvimento ulterior. Zarifian considera que as organizações enquanto comunidades de ação são formadas em grande parte em torno de "posturas", que se transformam gradualmente em "hábitos" (Zarifian, 2003; 2009): (1) a postura de diálogo aberto entre os profissionais, se bem que inicialmente adquirida pelo processo de ressocialização, pode depois tornar-se "natural"; (2) cria-se assim uma organização que pode ser muito simples na sua estrutura e até mesmo nas suas regras de funcionamento, decorrente de uma necessidade de simplificação e de desburocratização que, depois, se associa a uma comunidade nómada nas suas atividades de trabalho que – de modo quase espontâneo - simplifica essa organização.

É sobretudo durante a década de 1990 que a noção de flexibilidade se torna quase universal, transformando-se num objectivo estratégico para a gestão dos recursos humanos das empresas. Para este fenómeno existem, no essencial,

dois tipos de explicações: (1) as empresas colocam a ênfase na redução de custos unitários de produção, quer através do afastamento de trabalhadores sem contribuição direta para essa produção, quer através da redução dos custos da mão-de-obra diretamente produtiva; (2) este fenómeno corresponde à capacidade das empresas ajustarem a dimensão e o *mix* dos inputs do trabalho às mudanças na procura de produtos, de modo a que os custos do trabalho "excedentário" não sejam suportados pelos custos de organização[9].

Concomitantemente, assistimos a uma reconfiguração das pertenças nas organizações: (1) a procura de uma mobilização mais intensa dos recursos humanos nas teorias gestionárias modernas parece decorrer tanto da consciência da sua importância intrínseca como (2) dos imperativos de eficácia organizativa, ou ainda (3) da necessidade de assegurar o sucesso do investimento em novas tecnologias com dinâmicas de requalificação e de desenvolvimento de competências a elas associadas.

Esta dimensão de reconfiguração das pertenças organizacionais, articulada, em diferentes graus, com mecanismos de atomização dos grupos de trabalho, pressupõe - a um nível meso - que os parceiros sociais estejam de acordo nos seguintes pontos (Bureau International du Travail, 2005): (1) que é aceitável um certo nível de flexibilidade no mercado de trabalho, e que esta não deve levar à destruição das relações de trabalho clássicas e ser compatível com as medidas de proteção do trabalho que permitem uma boa transição entre empregos e promovem o bem-estar dos trabalhadores; (2) que é aceitável, e desejável, um certo nível de estabilidade no emprego, sendo que esta permite um maior investimento no capital humano e ajuda à motivação dos trabalhadores; (3) que os Governos devem fundar um sistema de segurança no mercado de trabalho; e (4) que é necessário existir um compromisso entre flexibilidade, estabilidade e segurança no mercado de trabalho, sendo que só a coexistência destes três pressupostos levará a uma economia produtiva.

O que aqui está em causa, entenda-se, é conseguir um equilíbrio virtuoso entre desafios para a *performance* organizacional e mecanismos de valorização dessa *performance* e do trabalho humano, nos diferentes subsistemas de avaliação dos desempenhos, tendo em atenção que estes últimos contribuem - em nosso entender - para a criação de microcosmos ou tribos de assalariados e de trabalhadores de acordo com as novas segmentações introduzidas e induzidas

[9] De notar que a flexibilidade arrasta consigo a segmentação da mão-de-obra na gestão das organizações: as empresas utilizam agora o emprego como variável de ajustamento, o que tende a provocar uma divisão entre um "núcleo duro" (*core workers*) e um "núcleo periférico" (*peripheral workers*), conceptualmente bem trabalhados nas teorias da segmentação do mercado de trabalho.

pela avaliação, com um significativo impacto nos níveis identitários, de pertenças e de conflitos.

1.4. Salariato e servicialização do trabalho contemporâneo

No contexto atual das sociedades capitalistas avançadas podemos definir a "mundialização" como um fenómeno que conjuga a influência dessa forma de organização das atividades económicas - o capitalismo mundial - com as novas tecnologias da informação e da comunicação (Nye e Donahue, 2000; Herod, 2009; Stone, 2009). Trata-se de uma conjugação que vem a ter, portanto, consequências para a distribuição dos rendimentos do trabalho a uma escala global, planetária[10].

Como é sabido, com o recurso massivo à *Internet* e à generalidade das tecnologias de informação e de comunicação o espaço e o tempo deixam de ser relevantes: a acompanhar a mundialização encontramos, então, uma tendência para a desterritorialização, designadamente nas condições objectivas de trabalho e de vida do salariato. Uma parte significativa do trabalho contemporâneo desenvolve-se agora no contexto de uma servicialização orientada para os fluxos quantitativos. Quanto a nós, será nesta medida que se jogará uma parte substancial do futuro do salariato, em particular o que vem integrando a chamada Administração Pública: a questão de como deve o governo compensar os seus funcionários e que tarefas delegar em empresas de *outsourcing* torna-se, então, objecto de negociação permanente nas economias capitalistas.

À medida que o sector público tem uma legislação laboral cada vez mais "permissiva", o movimento sindical volta-se para o exercício de uma pressão pode desembocar em conflitos mais sérios, em particular à medida que os Governos se virem forçados a manter condições de trabalho mais vantajosas para os funcionários públicos relativamente às empresas privadas. Assim, e enquanto uns defendem o modelo económico baseado no mercado, mais competitivo, outros defendem o protecionismo da função pública; uns defendem os jogos de mercado, outros preferem nivelar as vantagens do sector privado com as governamentais dando aos trabalhadores do sector privado as mesmas vantagens que os funcionários públicos. Ora este será – na nossa tese – o palco dos potenciais (e em alguns casos já reais) conflitos institucionalizados (e,

[10] Um estudo acerca da evolução da distribuição do rendimento individual de 1970 a 2000, em todos os países do Mundo, permitiu justamente verificar que vários eram os países com rendimentos individuais menores do que 1 dólar por dia. Países como a China e Índia têm aqui especial destaque, e contrastam com o Japão e os Estados Unidos da América: a reter está o facto de, na análise global, se poder verificar que a maior parte da população mundial é pobre, auferindo um rendimento inferior a 1 dólar por dia…!

eventualmente, não institucionalizados) dos trabalhadores na segunda década do século XXI.

Uma última nota sobre o papel social dos Sindicatos enquanto atores da mudança. Nas duas investigações que conduzimos com este objecto – e que remontam a 2006 e a 2008 - pudemos, justamente, observar um paradigma de necessidade de mudança na representação social dos sindicatos e da sua organização:

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca da Imagem e Estratégias de Participação Sindical (2006)

"(…) Os resultados deste Estudo acentuam a importância da proximidade na Relação Sindical, em particular da figura do dinamizador/a-animador/a sindical na captação de novos membros, assim como no acompanhamento dos atuais sindicalizados; neste sentido, a esta figura surge como central na captação e na fidelização de membros para os Sindicatos. Uma outra conclusão marcante é a da importância da abertura da sociedade civil à sindicalização e a mudança muito necessária da imagem dos Sindicatos junto da opinião pública. O Estudo permite também concluir que a imagem dos Sindicatos junto da opinião pública portuguesa é globalmente positiva: quase 60% dos trabalhadores considera que os Sindicatos são importantes para a defesa dos trabalhadores. Um aspecto interessante e a reter diz respeito à forma como – dos trabalhadores sindicalizados – estes se sindicalizaram: a percentagem mais elevada (32,9%) diz respeito aos trabalhadores que se sindicalizaram por iniciativa própria. Neste ponto, o papel do Delegado Sindical surge em terceiro, com uma percentagem de 28,2% de respostas.

No tocante aos aspectos de mudança nos Sindicatos defendidos pelos trabalhadores, estes atribuem uma importância particular a dois factores: a uma maior atitude e postura reivindicativa por parte dos Sindicatos e – simultaneamente – a uma postura mais negociadora. Corroborando o que aconteceu para a generalidade dos dados do Estudo – a opinião dos inquiridos e a imagem que estes têm dos Sindicatos também é – analisada globalmente – positiva: 56,0% considera que os Sindicatos "são importantes" na defesa dos trabalhadores."

Projecto realizado no âmbito do CIES-IUL com o apoio da UGT-União Geral de Trabalhadores

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca das Novas Vias para um Sindicalismo Independente (2008)

"(...) O Estudo permite concluir que 65% dos trabalhadores portugueses se considera globalmente satisfeito com a atuação dos Sindicatos. Por seu turno, apenas 31% dos trabalhadores portugueses manifestam a sua global insatisfação com os Sindicatos. Uma outra conclusão marcante é a da importância atribuída ao modelo de sindicalismo de serviço, e concretamente aos serviços prestados pelos Sindicatos que são mais valorizados pelos trabalhadores portugueses. Têm uma especial relevância para os trabalhadores portugueses o apoio judicial (23,2%), o apoio na saúde (16,6%) e a formação e desenvolvimento de cursos (16,1%). Em quarto lugar destaca-se ainda a importância atribuída pelos trabalhadores portugueses à criação de sistemas complementares de Reforma (14,3%).

Atente-se ainda no facto de 66,2% dos trabalhadores portugueses considerarem importante que a atuação dos Sindicatos seja pautada por uma constante ligação a todos os seus associados, no conjunto ou individualmente."

Projecto realizado no âmbito do CIES-IUL com o apoio da USI-União de Sindicatos Independentes

2. Da Lógica e da Organização do Trabalho nos Serviços

2.1. Do trabalho no "terciário"

A noção de sector terciário é devida a Fischer que apresenta o sector dos serviços – que qualifica de "terciário" – como a nova componente do sistema económico mundial (Fischer, 1935). Um segundo trabalho do autor, de 1945, anuncia uma divisão das atividades económicas em três categorias: (1) a "produção primária" que compreende o trabalho agrícola e mineiro que tem por objecto direto a produção de alimentos e diversas matérias-primas; (2) a "produção secundária" que inclui as indústrias de transformação sob todas as suas formas; e (3) a "produção terciária" onde cabe o restante (e vasto) conjunto de atividades consagradas ao fornecimento de "serviços", passando pelos transportes, comércio, lazer, instrução/educação e também pelas mais altas formas de criação artística e da filosofia (Fischer, 1945).

No entanto o autor referenciado como sendo o primeiro a tornar operacionais os conceitos de "sector primário", de "sector secundário" e de "sector terciário" é Clark. Procede ao agrupamento fundamental das atividades económicas de produção relativas a esses três sectores: (1) o "sector primário" inclui a agricultura e as indústrias extractivas; (2) o "sector secundário" engloba as indústrias manufactureiras; e (3) o "sector terciário" é onde se situam o comércio e as indústrias dos serviços (Clark, 1940).

Esta tripartição das atividades económicas é hodiernamente contestada pela disseminação de uma lógica de serviço comum aos três sectores económicos (Almeida, 2005a; 2005b; 2008) e, na verdade, as preocupações dos autores contemporâneos têm-se deslocado para a análise das lógicas de serviço, designadamente nas suas dimensões relacional e simbólica. Além disso, semelhante mudança de paradigma é também marcada por uma reflexão acerca dos diferentes "produtos-serviço" terciários nos aspectos atinentes à sua (i)materialidade e aos saberes intelectuais, agora tomados como centrais no trabalho humano.

Tornou-se assim evidente uma limitação teórica na classificação tripartida dos sectores da atividade produtiva – e, entenda-se, do trabalho produtivo – sobretudo perante a heterogeneidade de funções e de atividades desenvolvidas em cada sector, sendo que esta questão se coloca com maior acuidade para os serviços (Almeida, 2005a; 2005c; 2009a)**.** A título ilustrativo é de referir que, numa das investigações que tivemos a oportunidade de conduzir ao longo do

nosso percurso de investigação, a procura de trabalho-saber ligado a uma prática profissional em empresas de serviço se constituiu, precisamente, como uma das principais preocupações dos entrevistados:

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca da Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) nas Empresas Financeiras, de Telecomunicações e de Informática (2003)

"(…) Na questão da adequação da formação dos trabalhadores recrutados às necessidades empresariais, os quadros entrevistados referiram-se principalmente à formação universitária, considerando que esta gera um mínimo de capacidade de sistematização e uma capacidade analítica. Todavia, consideram que os *curricula* universitários deveriam incluir dois tipos de competências: de uma mais forte relação com as empresas, e de estímulo a uma atitude proactiva e motivada. Concretamente, os quadros dirigentes reiteram a necessidade de um bom conhecimento de ambientes empresariais (através da realização de estágios regulares e/ou protocolares) e de competências em gestão de projetos (no pressuposto da transversalidade da lógica de serviço).

Em termos conjunturais, o estado da oferta e a procura de profissionais TIC no mercado de trabalho é percepcionado como de excesso de oferta para a procura existente, ultrapassada a bolha que esteve relacionada três fenómenos fundamentais: o ano 2000, a introdução do Euro e o *boom* da Internet. Além disso, são referidos pelos quadros entrevistados um relativo nivelamento salarial e um aumento da qualidade na oferta de profissionais; esta situação (em 2003) contrasta com o anterior estado do mercado de trabalho (em 2001) quando eram reconhecidas a escassez e a dificuldade no recrutamento de profissionais TIC."

Projecto realizado no âmbito do DINÂMIA e do OCT-Observatório da Ciência e da Tecnologia

É já em finais da década de 1970 que a teoria da "economia do *self-service*" de Gershuny se irá opor à teoria da sociedade pós-industrial de Bell. A crítica fundamental de Gershuny às teses de Bell é a de que a análise da procura dos consumidores de bens e serviços não se deve apoiar diretamente sobre as famílias dos bens ou dos serviços[11] devendo tomar em conta as famílias de necessidades ou de funções satisfeitas ou desempenhadas por esses bens. *A fortiori,* o consumidor não compra um bem ou um serviço para ele, mas segundo as suas necessidades, ou as funções desse bem ou serviço (Gershuny, 1978; Gershuny, 1983). De certo modo, será com as observações de Gershuny que - quanto a nós - se abre caminho para uma nova tendência de análise dos fenómenos de terciarização nas sociedades avançadas e se fecha um ciclo de observação e de leitura da realidade mais económica do que sociológica.

Baumol, em 1992, propõe uma divisão da economia em dois sectores: um "sector progressivo" onde a introdução das tecnologias permite a obtenção de lucros da produtividade laboral, e um "sector não progressivo" (ou estagnante)

[11] E, no limite, sobre sectores económicos.

onde o trabalho facultado é, na realidade, ele próprio um *output* final (caso considerado representativo de numerosos serviços) e a produtividade é estacionária. Este pretenso dualismo das economias pós-industriais conduz a uma transferência de mão-de-obra para sectores menos dinâmicos e a um sentimento de crescimento paradoxal e desequilibrado: (1) de um lado, é a produção menos dinâmica que absorve o essencial dos rendimentos e da mão-de-obra; mas (2) por outro lado, é esta mão-de-obra que, predominantemente, conduz a um declínio inevitável da produtividade e a um crescimento mais lento (Baumol, 1992).

Será Gadrey quem, mais tarde, se dedica a demonstrar a inadequação das medidas de produtividade de tipo industrialista para medir a produtividade nos serviços (Gadrey, 1996; Gadrey, 2000), propondo uma análise multicritério que, no fundo, constitui um reconhecimento teórico das limitações conceptuais das avaliações do tipo industrialista, até essa data ainda muito disseminadas. O autor abriria, assim, o caminho para uma análise correlativa da servicialização nos três "sectores" de atividade e de trabalho humano…

Em termos puramente estatísticos, é de salientar a importância do "sector terciário", com a crescente importância do número de trabalhadores ativos neste sector de atividade, com valores próximos dos 70% na União Europeia e superiores a 80% nos Estados Unidos da América, em 2010 (quadro 1).

Quadro 1: percentagem de ativos no sector terciário (1980-1990-200-2010)

	1980	1990	2000	2010
União Europeia	52.9	60.9	n.a.	69.6
Estados Unidos da América	65.9	70.9	76.2	81.2
OCDE	n.a.	n.a.	61.9	67.1

Fonte: OCDE, 2011; cálculos do autor.

No contexto da *net-economy*, a disseminação de uma "lógica de acesso" (Rifkin, 2000) significa também uma revalorização das relações de serviço: os clientes/utilizadores tendem agora a pagar sobretudo uma "possibilidade de acesso" ou "uma experiência" e não tanto "um bem".

As teorias acerca do crescimento dos serviços têm sido marcadas por duas hipóteses explicativas: (1) quer ao nível micro quer ao nível macro económico – existe um crescimento sistemático do valor acrescentado das atividades terciárias em termos de PIB (Produto Interno Bruto); (2) este desenvolvimento dos serviços corresponde também a uma nova fase do desenvolvimento das

sociedades, tratando-se de um outro modelo de produção quantitativamente dominante, e não de um novo sector que se desenvolve paralelamente a outros[12].

Recorde-se, a este propósito, que no início dos anos de 1990 os governos dos países devolvidos ficaram mais interessados em aumentar a contribuição das tecnologias da informação e da comunicação nas estruturas dos serviços públicos e na governação, complementando um movimento que se tinha iniciado no sector privado na década anterior (Bovaird e Löffler, 2003). Há, pois, uma preocupação cada vez maior com a tecnologia enquanto recurso estratégico: enfatiza-se o processo organizacional, passa a salientar-se a importância da informação e, também, da sua exploração.

Desde então verificaram-se grandes alterações nestas tecnologias e na forma como são utilizadas: houve um grande crescimento da *World Wide Web*, uma maior aceitação da tecnologia dos cartões Multibanco e compras online, a introdução da 3.ª geração de telemóveis, da TV digital e interativa capaz de ligação à *Internet*, entre outras. E se, atualmente, se estima que um em cada dez empregos é destruído todos os dias, a verdade é que o movimento mundial de disseminação da *net economy* tem sido constante e crescente, com um significativo impacto sobre a população mundial.

2.2. A servicialização do trabalho

Nos nossos trabalhos de investigação temos empregue o conceito de "servicialização" para: (1) por um lado, marcar a diferença em relação ao conceito de "industrialização" e (2) alternativamente, dar conta do fenómeno de transversalidade da "lógica de serviço" na organização de um número considerável, e crescente, das atividades de trabalho contemporâneas (Almeida, 2005a; 2005b; 2009a). Distinguimos o conceito de "serviço" do conceito de "serviços", associando os "serviços" à classificação das atividades económicas e, simultaneamente, defendendo o postulado da transversalidade do "serviço" à generalidade das formas de trabalho contemporâneas.

Uma nota ainda para a relação entre "servicialização" e "commodification" do trabalho humano.

[12] As análises do pós-industralismo remetem para este postulado (Almeida, 2005b; De Bandt e Gourdet, 2001): a fase agrícola teria correspondido a uma "sociedade de bens de base", a fase industrial corresponderia a uma "sociedade de bens tangíveis" e a fase pós-industrial ou de serviços, a uma "sociedade de bens intangíveis".

Trata-se aqui de um ponto relativamente ao qual se torna necessário precisar que – em nosso entender - a *commodification* inclui elementos de uma tradição teórica marxista, tais como: (1) a produção em massa (de bens) por trabalhadores duplamente alienados; estes (2) são privados da propriedade dos meios de produção; e (3) estes são também impedidos pela natureza do seu trabalho de perceber o potencial criativo inato em cada ser humano; nesta produção (4) as mercadorias em questão são "fetichizadas" e parecem possuir valor intrínseco enquanto são ocultadas as relações sociais envolvidas na sua produção.

Ora analisar os processos de servicialização do trabalho contemporâneo no quadro das sociedades capitalistas avançadas implicará – na nossa tese – prestar uma outra atenção ao valor do produto terciário: um "valor de uso" mas também um "valor de produção", no qual os elementos criativos, de trabalho-saber, de inteligência emocional se encontram marcadamente presentes: neste sentido, a servicialização enquanto conceito possui, portanto, um potencial explicativo para uma crítica às teorias do capital humano e da degradação do trabalho preconizadas por Braverman. Acrescente-se ainda que, no quadro das dinâmicas de servicialização, a divisão entre o conceito de "máquina" e o de "trabalho" torna-se agora mais difusa: é, pois, no quadro da repartição dos saberes técnicos e das competências que agora se jogam as estratégias de diferenciação dos atores no mercado de trabalho.

A "socialização da gestão" concretiza-se pela oficialização de contratos colectivos de trabalho que se articula, de uma forma complexa, com o contrato individual: na perspectiva de Rolle, por exemplo, é toda esta panóplia de contratos a diversos níveis e com diferentes instâncias de regulação que limita, organiza e dissimula a subordinação, aspecto central das contratações nos mercados de trabalho (Rolle, 1997). Quanto a nós, pensamos que constitui uma evidência importante o facto de estas formas de condução da relação entre trabalhadores e empregadores terem também contribuído para aumentar os casos de ligação entre remuneração e *performance*, fenómeno que segue a par do aumento do número de empresas que recorrem a critérios alternativos para avaliar e para remunerar os trabalhadores (Almeida, 2005a; 2005c; 2009c). Esta é uma perspectiva da gestão que se baseia na hipótese de que uma organização pode identificar e medir os comportamentos dos indivíduos, de modo a conduzi-los ao desempenho eficaz de uma dada função; por sua vez - e neste raciocínio individualista-, pressupõe-se que estes comportamentos constituem a base de "pacotes remuneratórios" que incentivam o desenvolvimento e a utilização de qualificações ou de competências pouco desenvolvidas.

Podemos ilustrar este efeito das práticas de servicialização sobre as lógicas de organização do trabalho humano com uma experiência que tivemos

oportunidade de acompanhar de perto e que diz respeito, precisamente, à introdução em Portugal de práticas e políticas de gestão de recursos humanos nas empresas bancárias, orientadas para uma individualização das relações contratuais e para um distanciamento gradual dos mecanismos de negociação. Tratou-se de um processo baseado em metodologias de consultoria oriundas dos Estados Unidos da América e que pode ser localizável temporalmente nos últimos cinco anos da década de 1980, se bem que os seus efeitos no sector se prolonguem por toda a década de 1990. De referir que foi a importação de um sistema integrado de gestão de recursos humanos que constituiu o principal facto diferenciador relativamente às anteriores práticas. O sistema baseou-se numa classificação das funções em pontos (concretamente o método do *Hay Group*), numa avaliação de desempenho ligada aos mecanismos de cálculo das retribuições efetivas e, entre outras, numa metodologia de análise das necessidades de formação profissional e de cálculo previsional dos efetivos e das suas potencialidades futuras de carreira. Na nossa perspectiva tais características justificarão, certamente, um exercício futuro de "arqueologia" das formas de trabalho e das suas transformações, fundamentais para a história recente das organizações dos serviços em Portugal (Almeida, 2005a).

Aliás, este será um aspecto tanto mais relevante quanto se considerarmos, designadamente, a relevância que as políticas de utilização das TIC têm vindo a adquirir, como pudemos constatar num dos nossos trabalhos de investigação, de 2000:

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação acerca da Utilização de Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) nas Empresas de Intermediação Financeira (2000)

"(…) A estrutura interna das organizações encontra-se adaptada a esta lógica de negócio fortemente baseado no recurso à utilização das TIC, existindo mesmo casos em que os canais de distribuição externos (*Internet*, por exemplo) são simultaneamente suporte das lógicas organizativas internas (em termos de fluxos de produção). Além disso, todos os bancos e as seguradoras analisadas têm departamentos/direções dedicados à gestão e à implementação das políticas de utilização das TIC, em razão da complexidade e também do pioneirismo que estas organizações apresentam em relação a estes aspectos. A qualidade da oferta, a qualidade dos produtos (variedade, fiabilidade, grau de sofisticação, etc.) e a extensão da rede comercial (proximidade das agências, tipo de atendimento, imagem, especificidade, etc.) parecem assegurar uma vantagem concorrencial mais durável, ou seja, no caso da banca a capacidade de competir está associada à capacidade de resposta à totalidade das preocupações financeiras dos seus clientes (globalização da oferta ao nível dos produtos e dos serviços de aconselhamento, entre outros). *Maxime*, as médias e as grandes organizações bancárias consideram que esta área das novas tecnologias poderá futuramente ser encarregue de tudo o que são desenvolvimentos tais como, por exemplo, os avanços e as opções ao nível dos novos canais de distribuição.

Na generalidade das grandes organizações a atribuição de recursos informáticos está tipificada de acordo com os utilizadores. O acesso à *Internet* é visto como causador de alguns problemas uma vez que esta é tida como muito lúdica, sendo geralmente o seu acesso restringido aos postos de trabalho

que justifiquem a sua utilização. Há casos em que a estratégia adoptada se baseia na proposta do(a) diretor(a) de indicação do acesso a um determinado posto de trabalho, acompanhada pelas ações de sensibilização na entrada de um colaborador novo a quem, para além da formação, lhe são explicadas as regras de acesso e de utilização das TIC. Destas empresas os sectores apontados como os que mais justificam o acesso à *Internet* são o administrativo, o comercial e as áreas de *marketing*."

Projecto realizado no âmbito do DINÂMIA e do OCT-Observatório da Ciência e da Tecnologia

2.3. Diferenciação entre a organização industrial e a organização de serviço

Aos níveis societal – macro - e da elaboração de "produtos-serviço" – meso e micro - o desenvolvimento do *marketing* permitiu às empresas definirem-se claramente como um ator capaz de criar um mercado, interpretando a procura e sendo, simultaneamente, atores na configuração dessa procura. Assim, o discurso sobre a "estratégia empresarial" vem sedimentar esta noção de organização empresarial, assente em três eixos (Almeida, 2005a; 2005b; 2009a): (1) a competência distintiva que consiste em diferenciar a empresa das concorrentes, sendo a representação da mais competente num domínio específico uma função do valor da competência das outras empresas concorrentes; (2) a envolvente que é considerada como um acervo de oportunidades e de constrangimentos, sendo a empresa levada a fazer escolhas em matéria do seu desenvolvimento subsequente; (3) e, como corolário, as estratégias das empresas são agora desenvolvidas em relação aos seus concorrentes e não em relação aos produtos.

Nas organizações de serviço - e de modo diverso às organizações industriais - o processo de produção de intangíveis, em particular de informação, ganha agora uma nova centralidade.

Este é um processo que diz respeito à transformação e produção de informações e, em particular, à organização das relações entre os diversos "atores produtores", sendo que, neste espaço, ganha relevo uma análise modelada pela noção de "convenções de serviço" (Almeida, 2005a; 2005b; 2009a). Os conteúdos destas "convenções de prestação de serviço" incluem: (1) as informações técnicas respeitantes ao objecto da prestação, aos "sintomas" e "tratamentos"; (2) a referência a um contrato relativo aos meios, à organização da prestação e ao seu preço; (3) as formas de relacionamento com clientes/utentes e a correlativa urbanidade e polimento; (4) as formas de equidade no tratamento; e (5) os princípios de interesse geral que devem ser respeitados no decurso da relação de serviço.

Esta introdução das componentes relacionais nas atividades de trabalho de que estamos a falar contribui para o fenómeno de integração do processo de produção no sistema de produção. Ou seja, nas organizações de serviço esta forma de co-produção afasta-se, deste modo, da característica essencial de um processo industrial[13]: na prestação de um serviço trata-se de organizar um processo de aplicação de competências a partir da identificação das necessidades dos clientes, da recolha progressiva e faseada e do tratamento de informações pertinentes para a satisfação das necessidades dessa clientela. Rejeita-se, assim, a forma de organização industrial em que se define um processo como uma forma de trabalhar no decurso da qual, e a partir de matérias-primas ou de semi-produtos idênticos, se executa um número preciso de operações tendo por fim a produção de bens idênticos (De Bandt, 1994).

Os novos métodos de organização das décadas de 1980 e de 1990 fizeram, simultaneamente, um apelo ao aumento da autonomia, da iniciativa e da responsabilidade, mantendo um quadro global da organização do trabalho em que – através da informatização e da racionalização dos procedimentos – a empresa conservava o seu poder de controlo e de racionalização taylorista (Chatzis, 1999; Durand, 1999; Kovács e Castillo, 1998). Este fenómeno ocorre – em nosso entender – em paralelo com um outro: no universo das organizações de serviço, e aproximando o ato de trabalhar da "lógica da competência", pode falar-se numa evolução do conteúdo do trabalho em direção à abstração e à integração das tarefas: a própria qualificação exige não só uma simultaneidade de saberes abstractos como também a capacidade de adaptação a uma envolvente técnico-organizacional em que a procura – os clientes/utentes – é de uma acrescida exigência e proactividade.

Constitui, pois, um fenómeno importante a circunstância de que os atuais sistemas técnicos e organizacionais testemunharem acontecimentos (*événements*) mais ou menos perturbadores no seu funcionamento (Zarifian, 1999; 2009). Se a qualificação dos indivíduos e das organizações continua a definir-se por referência aos saberes profissionais, esta passa também pela capacidade de empregar esses saberes em situações específicas, ou ainda pela capacidade de analisar essas situações em termos do encadeamento das suas causas e dos seus efeitos.

Por exemplo, as intervenções para proporcionar um estado de funcionamento dos equipamentos técnicos considerado eficiente pressupõem não

[13] O processo, na organização industrial, é definido como uma série de operações codificadas e encadeadas, sendo *ipso facto* reprodutível e idêntico, orientado para a produção de unidades estandardizadas e, em certos casos, resultado de produções autónomas.

apenas a capacidade de reagir às avarias, mas também para prever e de assinalar a "qualidade de vida" desses equipamentos e, sobretudo, avaliar a importância económica da "disponibilidade" de um sistema técnico. Se examinarmos as possibilidades de existência de uma organização do trabalho pós-taylorista ou pós-fordista esta deve, por isso, ser tratada ao nível da afectação das funções e dos postos de trabalho, da parcialização ou do reagrupamento das tarefas, da autonomia e da intelectualização do trabalho, das formas de integração e de coordenação orientadas por estes princípios da exceção à rotina taylorista-fordista (Boreham, 2008; Durand, 1999).

É uma constatação com um importante significado organizacional a de que as competências permitem a adaptabilidade dos indivíduos aos empregos e, mais genericamente, às formas de trabalhar onde a variabilidade é um factor decisivo (Almeida, 2003; 2005a; 2006).

Entendemos - na decorrência da anterior afirmação - que a forma de enquadramento e de classificação dos trabalhadores pelas competências deverá ser vista enquanto um modo de produção de hierarquias profissionais e salariais o qual, por sua vez, constitui uma operação de classificação social no campo das relações de trabalho. Depois, e tomando-se como premissa que a qualificação é uma construção social, o seu objecto corresponde a qualificar os indivíduos sob o ponto de vista do que é expectável do trabalho e do que lhes é exigido na hierarquia dos estatutos sociais e dos salários, pelo que – nesta tese – a competência corresponderia a uma nova forma de qualificação ainda emergente, não fazendo sentido distinguir conceptualmente a qualificação da competência (Almeida, 2005a).

A este propósito, e em outra das investigações que tivemos a oportunidade de conduzir ao longo do nosso percurso de investigação, em 1999, pudemos constatar precisamente uma pressão sobre os tempos e funções com efeitos sobre as representações e as estruturas de qualificação:

Sinopse das Conclusões do Projeto de Investigação de Diagnóstico à Situação Contratual e Expectativas dos Bancários Portugueses (1999)

"(…) A pressão sobre os trabalhadores - resultado das alterações estruturais e tecnológicas - é uma realidade atual no sector: (1) Esta passa por tentativas de alteração dos horários de trabalho, a que se junta o crescimento do volume de trabalho suplementar não remunerado, uma realidade que atinge mais de 50% dos sindicalizados do SBSI. (2) Recorde-se que - dos 3 200 bancários que responderam ao questionário - cerca de 76% afirma que trabalha para além das 7h por dia (há que retirar a estes resultados as percentagens relativas à IHT). Recomenda-se, portanto, a continuação de uma atenção particularizada a este fenómeno, que poderá ser complementada com a criação de medidas potenciadoras das vantagens comparativas de adesão ao SBSI, isto se considerarmos a estratégia de concorrência aberta do Sindicato dos Quadros e Técnicos, designadamente ao nível dos tempos de

trabalho, carreiras, fundos de pensões e ao nível dos SAMS, complementada por uma campanha de cartazes de rua.

(…) As dinâmicas da gestão da mão-de-obra, e dos perfis de qualificações e competências, recrutadas nos mercados de trabalho interno e externo, conduziram a uma recomposição da população bancária, que se apresenta bastante heterogénea: a aparente uniformidade nas percentagens relativas às vantagens de trabalho na banca - 56% para a estabilidade no emprego, num contexto de diferenciação progressiva dos grupos socioprofissionais - esconde uma diferenciação latente. Esta diferenciação é também plasmada nas políticas de gestão dos bancos, que privilegiam os grupos profissionais mais qualificados em termos de habilitações literárias (cerca de 25% dos bancários com licenciatura possuem IHT), se bem que a aposta na formação profissional pareça não excluir os grupos de bancários mais velhos (entre os 42 e os 53 anos atinge valores superiores a 93%)."

Projecto realizado no âmbito do CIES-IUL com o apoio do SNQTB-Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários

---

Na verdade, as organizações modernas exigem uma combinação de competências quer (1) nos universos de trabalho individuais quer (2) nos colectivos de trabalho. No mundo profissional das sociedades capitalistas avançadas assiste-se, pois, a uma conjugação de três fenómenos que - cada um a seu modo - têm contribuído para uma emergência e para uma valorização das organizações como um composto – variável – de competências, a saber: (1) um forte aumento em complexidade nos factores envolvidos nas atividades de trabalho, designadamente do factor tecnológico; (2) uma elevação das expectativas dos clientes/utentes e dos colegas e hierarquias em termos de desempenhos dos trabalhadores; e (3) uma pressão significativa para uma cação colectiva[14] com um aumento do número de atores que se devem consultar e que têm de agir em conjunto, com a correlativa mobilização de competências.

Na generalidade da literatura disponível sobre as organizações podem - em nosso entender - identificar-se quatro subsistemas essenciais que definem a capacidade de "administração" na acepção fayolista. São eles: (1) a gestão financeira; (2) a gestão dos recursos humanos; (3) a gestão das tecnologias da informação; e (4) a gestão do capital. Partimos, pois, do princípio que estes subsistemas estão presentes e são essenciais para a organização e para a administração, no sentido fayolista do termo. Ora a capacidade de administração passa pela configuração, pelas tarefas, pelos procedimentos e pelo processo de trabalho destes subsistemas de administração. A capacidade de administração e a "boa *performance*" dependem também da forma como estes subsistemas se

[14] Referimo-nos a uma ação colectiva mas não necessariamente em situações de co-presença física. Aliás, a mundialização tem, justamente, permitido o desenvolvimento de atividades de trabalho e a mobilização de atores e de competências fisicamente separados por distâncias e fusos horários (inter)continentais.

inter-relacionam: eles devem estar interligados, ter um objectivo comum, valores comuns e partilhar as tarefas tidas por necessárias para atingir esse objectivo[15].

Nas organizações modernas um outro factor condicionante da influência que os subsistemas têm na aptidão administrativa é a formalização de uma política orientada para objectivos, auxiliar dos sistemas de pilotagem gestionária e de medição da *performance*. Neste quadro, a organização em torno do modelo da competência e a afirmação de uma identidade no trabalho são agora mecanismos essenciais para uma mobilização de recursos sociais no mercado intra-empresarial, quer ao nível macro, i.e., supra empresarial e do mercado de trabalho externo, onde se conjugam e/ou confrontam mecanismos de valorização identitária e profissional, quer ao nível micro, do dia-a-dia das organizações.

Uma das questões centrais que se coloca quando se pretende medir a *performance* das organizações de serviços – quer diga respeito a entidades governamentais, quer se trate de entidades privadas – é, então, a da eficácia com que os serviços são prestados.

Em contextos de servicialização, a nossa tese é a de que a avaliação da *performance* deste tipo de organizações depende das representações de diferentes grupos de atores: (1) os clientes/utentes individuais e grupos aproximam a sua crença na eficiência a partir das estruturas que permitem uma maior ou menor flexibilidade a nível da prestação de serviços e de resposta às suas necessidades particularizadas; (2) tendencialmente, os administradores acreditam que a eficiência na *performance* advém das estruturas que encorajam a estabilidade, o crescimento das organizações e das *networks*; e (3) os reguladores tendem a defender as estruturas que assumem o controlo e a monitorização da performance das organizações de serviços, para assim assegurarem que não são responsabilizados por eventuais maus resultados.

Deste nosso argumento decorrem, portanto, duas premissas lógicas: (1) diferentes atores atribuem diferentes valores a vários aspectos da prestação de serviços, e do modo como, depois, é definida a qualidade e a *performance* desses serviços; e (2) os subsistemas de avaliação da *performance* e da qualidade dos serviços foram concebidos para uma produção em série de grandes quantidades e orientada para clientes/utentes. No caso específico – e socialmente relevante - dos serviços públicos estes são orientados para os cidadãos (seus clientes/utentes) sendo que, neste caso, a avaliação da qualidade e a medição da

[15] Algumas organizações chegam a desenvolver um subsistema cuja função é avaliar os restantes subsistemas, uma medida que por si só vai influenciar de forma determinante a *performance* dos restantes.

performance implica a consideração de uma multiplicidade e complexidade de factores[16].

[16] Estes, aliás, só recentemente começaram a ser reconhecidos e debatidos e incluem, designadamente, a avaliação multicritério com uma lógica que contempla a distinção entre *output* e *outcome* na prestação de um serviço, e não somente uma lógica de avaliação industrial de débito e de contagem unitária.

3. Organizações e Empresas de Serviço: interrogações a um paradigma de análise

3.1. Da organização e empresa de serviço

No nosso entendimento, as referências a uma outra forma de trabalho – em ruptura com as anteriores concepções acerca da sua natureza – e as alusões à noção de empresa de serviço[17] não obliteram a ponderação de outras variáveis para a construção social e a avaliação do produto nos serviços.

Interessa, pois, ponderar a existência de diversas visões no que respeita às temáticas dos "mundos de produção e de trabalho" nos serviços. De entre estas, destacaríamos três, a saber: (1) a teoria dos "mundos de produção" e das "convenções de trabalho" que se baseia numa oposição fundamental entre os produtos genéricos (produtos independentes dos indivíduos que os utilizam) e os produtos dedicados (a um cliente/utilizador); (2) a problemática das análises da produção baseada no trabalho pouco estandardizado de especialistas num domínio específico (como, por exemplo, a emergência das profissionalidades e das tipologias populacionais nas organizações dos serviços); e ainda (3) a problemática das análises da produção a partir de operadores que efetuam tarefas fortemente estandardizadas (aqui entendidas no sentido mais "industrial" do termo).

Encontramo-nos, portanto, na dimensão organizacional da análise das actividades de trabalho e no domínio das alternativas de medição da *perfomance* individual e organizacional. Nesta lógica conceptual, considerando o produto (e, *maxime*, o produto terciário) como uma construção social incerta, conflitual e multidimensional, importa então indagar quais são os sistemas de valores, as "grandezas" ou os princípios de atribuição de qualidades (de "qualificação") segundo os diversos grupos de atores.

Para Gadrey – e empregando a análise do produto numa avaliação das *performances* das organizações de serviço -, é possível introduzir-se uma decomposição dos impactos na perspectiva de resultados imprevistos (positivos ou negativos), obtidos independentemente ou para além dos objectivos inicialmente fixados e, com base nos pressupostos anteriores, construir-se uma grelha de avaliação dos produtos e das *performances* das organizações dos serviços. Trata-se de uma grelha de avaliação que procura plasmar as diferentes

[17] A definição de "empresas de serviço" que temos vindo a propor nos nossos trabalhos inclui as empresas em que é acrescentada uma componente de "produtos-serviço" às atividades de trabalho.

valorações atribuídas aos produtos terciários, numa lógica multicritério que vai para além da lógica do débito quantitativo na medição da produtividade (Gadrey, 1996; Gadrey e Zarifian, 2002). Para Salais e Storper (1993) – e numa análise mais macroeconómica - o "mundo do trabalho" é o espaço de coordenação entre pessoas, sendo que a atividade de trabalho é baseada em convenções dado que, num contexto de incerteza sobre o futuro, essa coordenação faz-se com base em expectativas mútuas, tendo por fim a produção de bens socialmente úteis e economicamente contabilizáveis.

Os diversos "mundos de produção" aplicados aos serviços são, na perspectiva de Gadrey, assim detalhados (Gadrey, 1996; Gadrey e Zarifian, 2002): o mundo I (industrial e técnico) que trata das atividades em termos de grupos homogéneos de serviços, sob um ângulo técnico; tende a considerar o produto como um "volume" técnico ou "real"; o mundo II (de mercado e financeiro) que toma em consideração, para analisar o produto, os resultados de mercado e financeiros da atividade; o mundo III (relacional) que valoriza as relações profissionais, a qualidade das ligações com os clientes/utilizadores, avaliando-se o produto correspondente em função da qualidade dessas relações; e o mundo IV (cívico) que toma em consideração o conjunto dos valores de equidade, de solidariedade, de envolvente e de democracia; os produtos terão em geral um estatuto de "bens de utilidade pública", mesmo em casos de serviços prestados por empresas privadas. Trata-se, pois, de uma tipologia em que os aspectos sócio-técnicos, de relação com a envolvente e de retroação sobre os diferentes subsistemas têm relevância substantiva.

Interessará agora abordar a disseminação nas sociedades capitalistas avançadas de uma "lógica de serviço", vista enquanto forma particular de interação social em contextos de servicialização e de "co-produção" de produtos-serviço.

Na tese que temos vindo a explicitar nos nossos trabalhos mais recentes (Almeida, 2005a; 2005b; 2009a) o conceito de lógica de serviço contempla três características essenciais, mormente nos momentos da organização da prestação e da interação com os clientes/utentes das organizações e das empresas de serviço: (1) a estruturação das empresas de serviço de forma a potenciar a construção de acervos de informação pertinentes e atualizados sobre os clientes/utentes, que devem ser ulteriormente mobilizáveis para uma identificação das suas singularidades; (2) a organização das atividades de trabalho de modo a que estas contribuam para a co-produção de respostas adaptadas aos "problemas" dos clientes/utentes; e (3) a pressão no sentido de uma recomposição das tecnologias de produção e da logística relacional, em processos de co-produção de serviços e com auto-formação de competências.

Também se distinguem na lógica de serviço dois níveis de interação ou de conexão entre os fornecedores e os clientes: (1) um primeiro nível que corresponde às interações operacionais, ou seja, às ações conjuntas e coordenadas sobre o mesmo objecto do serviço que implicam um envolvimento de meios (materiais, tempo, saberes técnicos, entre outros) e uma organização da gestão em sequências disjuntas no quadro de um sistema de trabalho caracterizado pelo princípio da exceção à rotina; e (2) um segundo nível que diz respeito às relações sociais de controlo e de regulação da ação, quer estas tenham uma natureza contratual ou se processem através de convenções de serviço. Em tal raciocínio, as interações e as trocas de informações e de saberes não podem ser apenas localizados no plano do controlo, pois são o objecto principal do tratamento operacional do problema, momento privilegiado para o desenvolvimento de interações entre o prestador do serviço e o cliente/utente. Podemos assim ensaiar uma tipologia de "lógicas de serviço" em função das respostas em "co-produção" aos "problemas" dos clientes/utentes (quadro 2):

Quadro 2: tipologia de lógicas de serviço

	Dimensões de análise da "co-produção"	
Tipos de "co-produção"	Co-produção de solução (centrada sobre o cliente/utente e o seu problema)	Co-produção de substituição (centrada sobre o objecto do problema, independente do cliente/utente)
Co-produção profissional (por profissionais qualificados)	A Serviço-solução	B Serviço de perito
Co-produção indiferenciada (por profissionais indiferenciados)	C Serviço massificado	D Serviço administrativo

3.2. Da organização como um composto de processos flexíveis

A disseminação do modelo da competência nas empresas contribui para uma recomposição dos mecanismos sociais de pertença, em particular no que Zarifian considera ser uma separação – tida por este autor como indispensável – entre o "modelo da competência" do modelo do "assalariado empreendedor": (1) o primeiro corresponde a um referencial colectivamente construído, (2) o segundo releva de uma visão gestionária que assenta sobre o "mito do assalariado egocêntrico" que apenas é motivado e motivável pela carreira e pelo salário. Neste sentido, o modelo do assalariado empreendedor contribui para a anulação da tutela jurídica dos trabalhadores, avaliando diretamente a sua

performance numa lógica de débito individual que – se se poderá traduzir num acréscimo de poder no curto prazo – perde a eficiência na lógica complementar de serviço a qual – no longo prazo – pressupõe uma integração dos trabalhadores e uma cooperação inter-subjectiva (Zarifian, 2001; 2009).

No que se refere à configuração sistémica e às opções de funcionamento interno, as empresas de serviço encontram-se fundadas em duas principais categorias de funções: (1) as funções industriais-instrumentais (*back office*) que asseguram – a montante – o suporte instrumental para que – a jusante – (2) se processe a criação/prestação do serviço pelas funções de serviço-relacionais (*front office*). Num sentido mais abrangente trata-se de organizações em que os factores determinantes nas atividades de trabalho que aí se desenrolam são quatro (Almeida, 2005a; 2005b; 2009a): (1) a disseminação da função comercial e da função de *marketing*; (2) a segmentação da clientela; (3) a descentralização das responsabilidades dos trabalhadores; e (4) um estádio de desenvolvimento dos serviços em que – estando automatizadas as suas parcelas mais simples ou menos interativas – se procura a venda individualizada com uma componente de aconselhamento para a resolução de problemas específicos, dirigida a uma clientela ativa e exigente.

Neste quadro, a organização de serviço surge como um composto variável de competências, alocadas agora a grupos e a equipas de projeto que – numa dinâmica de rede e com uma considerável flexibilidade na organização dos tempos e dos objectivos das suas atividades de trabalho – são atores de processos a um tempo atomizados e, posteriormente, mobilizados para os objectivos globais destas organizações. A ênfase é, portanto, colocada nos processos: (1) o *work design* é agora orientado sob o ponto de vista dos contributos – *vis-a-vis* das competências – necessários para uma conclusão eficaz de tarefas; e (2) a formação e a seleção são agora orientadas para um *best-fit* organizacional e não apenas para a tarefa singularizada e particularizada[18].

Perante uma acrescida importância dos acervos de informação e de comunicação nas empresas de serviço assiste-se a uma gradual concentração e integração dos sistemas técnicos. Este é, todavia, um fenómeno que – na circunstância em que existe uma rede de distribuição dessa informação e comunicação – estimula a emergência de duas lógicas potencialmente antagónicas: (1) por um lado, de um movimento de concentração de sistemas técnico-informáticos poderosos que conseguem captar de forma massificada um número cada vez mais elevado de clientes; mas (2) e por outro lado, de uma

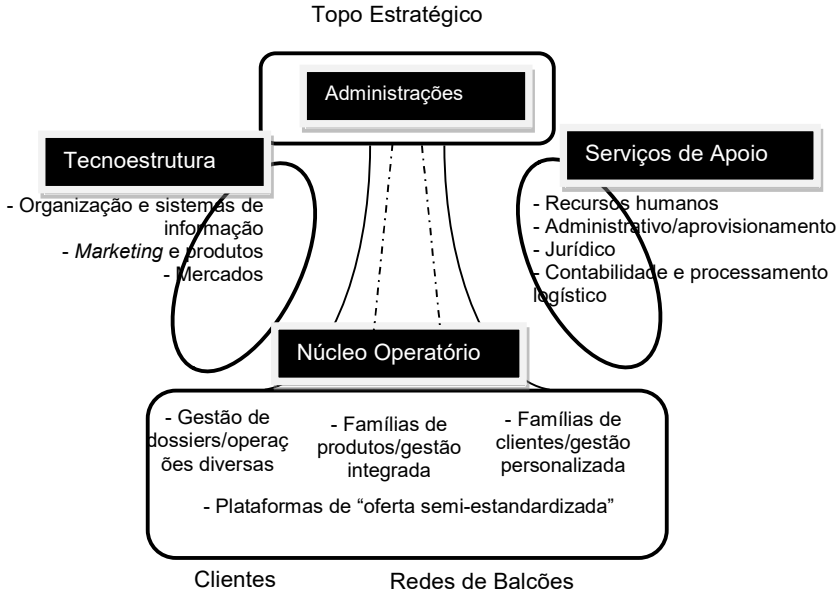
[18] E , de um certo modo, escreve-se um primeiro epitáfio ao *one-best-way* taylorista, muito embora reconheçamos que este continua a ser uma tentação em contextos organizacionais mais padronizáveis, como é o caso do trabalho nos *call-centers*…!

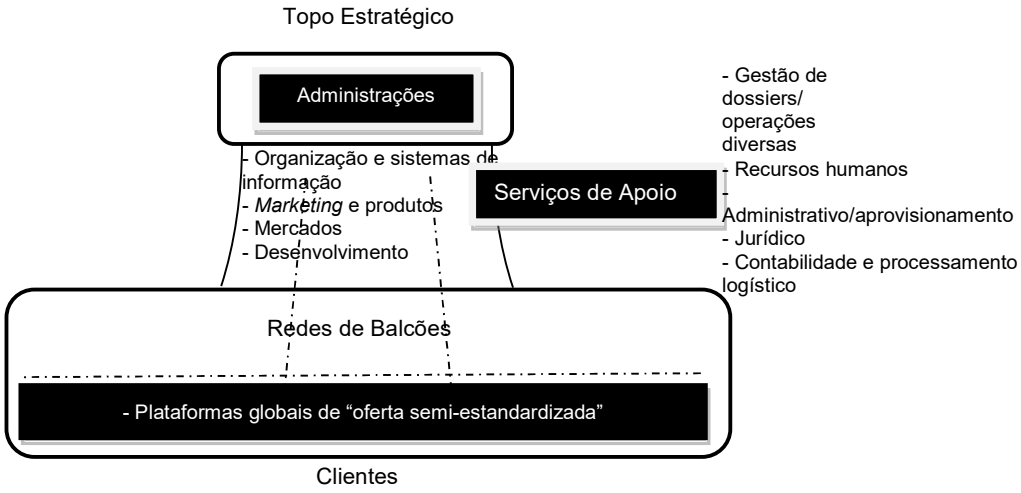
necessidade de densificação das relações e do contacto mais próximo, direto e individualizado com a clientela.

Na verdade, as empresas de serviço procuram fidelizar um capital clientela. Este corresponde a um conjunto de clientes o mais estável possível que se constituem simultaneamente como um potencial de negócio e como um recurso. A produtividade volumétrica das empresas de serviço assemelha-se, pois, a um modelo fordista flexível, mas com algumas particularidades (Zarifian, 2003): (1) o mercado ainda está em vias de construção, pelo que se trata de não só de ganhar partes do mercado, mas de construí-lo e de acompanhar a sua maturação; (2) trata-se de uma aplicação do princípio de"*time to market*", considerando que se pensa não só em partes de mercado mas também na qualidade da relação dos clientes.

Neste sentido – e *maxime* por via dos efeitos conjugados da concorrência acrescida e da utilização das TIC – as empresas de serviço têm vindo a alterar a sua estrutura. Ora este é um fenómeno muito interessante, em particular se observarmos o modo como estas estruturas - próximas da burocracia mecanicista mintzberguiana - adquirem características descentralizadoras e de passagem para modelos de gestão flexíveis e de cooperação - numa estrutura agora próxima da *adhocracia*. Concretamente podemos distinguir duas tendências paralelas: (1) ao nível do universo dos *front office* de contacto com a clientela, as décadas de 1980 e de 1990 ficaram marcadas por uma reorganização das atividades das empresas de serviço, orientadas agora no sentido de conferir uma maior autonomia na sua relação com essas clientelas; e (2) ao nível dos *back office* de preparação e de tratamento das informações, é a comunicação horizontalizada que marca a sua reconfiguração (figura 1).

Figura 1: alterações das estruturas das empresas e organizações de serviço





Atualmente, as organizações em geral e as empresas em particular possuem – de forma manifesta ou latente – uma estratégia. Aliás, não ter uma estratégia confere a ideia de não se ter organização ou objectivo. Ora a existência de uma estratégia organizacional surge também – em nosso entender – associada a racionalização dos comportamentos e das emoções, que consideramos uma especificidade dos processos de ressocialização organizacional.

Podemos, contudo, distinguir "decisões estratégicas" de "decisões não estratégicas": por um lado, (1) as decisões estratégicas definem o que as organizações fazem para atingir os seus objectivos; por outro lado, (2) as decisões não estratégicas relacionam-se com outras dimensões da atividade organizacional, como sejam a forma como estas se adaptam às necessidades dos seus clientes/utentes, como adoptam as tecnologias disponíveis no mercado, ou como se dirigem aos acionistas/*stakeholders*, entre outras.

Tanto as decisões estratégicas como as não estratégicas são importantes e terão mais eficácia se colocadas em prática em conjunto. Contudo, é importante ter presente que para ambas a lógica da competência é – no modelo de empresa de serviço – uma das premissas tidas por mais relevantes numa optimização de recursos e das *performances*, vistas como indispensáveis para a mobilização positiva do potencial de trabalho humano.

Tal como temos vindo a explicitar em anteriores trabalhos e investigações, o modelo de empresa de serviço – tida enquanto tipo-ideal – caracteriza-se por três princípios basilares (Almeida, 2005b; Gadrey e Zarifian, 2002).

Primeiramente, este é um modelo onde se articulam três universos: (1) o universo da concepção dos serviços que integra as atividades de investigação e de desenvolvimento; (2) o universo da infra-estrutura técnico-administrativa que suporta a produção dos seus serviços, entendida como *back office*; e (3) o universo do contacto com o cliente/utente, entendido como *front office*. Como segundo princípio, é de notar que o modelo da empresa de serviço é regido por um esquema de eficácia específico: (1) parte da definição simbólica e virtual da transformação a operar nas condições de atividade e nas disposições para a ação de um cliente (ou de uma categoria específica de clientela) e (2) finaliza na realização efetiva dessa transformação. Este modelo de empresa de serviço supõe ainda – e este corresponde ao seu terceiro princípio – uma organização do trabalho em rede ou em cadeia de atividades: (1) existe uma relação permanente e um diálogo entre os diferentes profissionais situados em cada um dos três universos de produção de serviços; e (2) é pelo contacto social e pela partilha tecnológica que estes universos asseguram a sua aceitação recíproca.

O modelo de empresa de serviço apresenta-se, portanto, como uma proposta de paradigma conceptualmente estimulante. Se pensarmos que este é um paradigma de análise extensível a organizações trabalho e de trabalhadores num âmbito de transversalidade aos três sectores de atividade económica, as dinâmicas e as interações presentes neste modelo poderão então ser – em nosso entender – subsumidas a uma matriz de conceitos e de dimensões reportáveis a objetos empiricamente diferenciados (quadro 3):

Quadro 3: alternativas de pesquisa

	Dimensões de análise	
Conceitos	Organizacional / Empresarial (trabalho e trabalhadores; estrutura; funcionamento das empresas e das organizações de serviço)	Concorrencial / Relacional (co-produção de interações; mobilização de saberes em ato')
Lógica de serviço (tipos de produtores e de destinatários em interação com a organização do trabalho)	- relação cliente/utilizador com vendedor/fornecedor - organização do trabalho (perfis de serviço *versus* perfis do posto de trabalho) - informatização/utilização de TIC para a gestão da qualidade	- co-produção de "produtos-serviço" - impacto dos sistemas de comunicação na logística relacional (contacto direto *versus* contacto mediatizado) - (auto) formação de competências e impacto da lógica de serviço nas funções técnicas e comerciais
Produção social e técnica (importância dos fenómenos sociais de fidelidade e de confiança nas relações de serviço e das redes técnicas nas estruturas financeiras e de mercado)	- qualidades objectivas de serviço (logística/raridade//proximidade) - complexificação dos serviços (para segmentos de clientes) -integração tecnológica (da infra-estrutura técnico-administrativa) - organização e políticas de qualidade	- fluidez e integração da informação - redes de suporte relacional/ /comunicacional (técnico ou humano) - grau de interactividade - lógica de acesso *versus* lógica de consumo

Naturalmente que, atendendo à extensão e o alcance do modelo apresentado, este tem constituído - e continuará a constituir - para nós um referencial a desenvolver em trabalhos de investigação, sendo certo que temos tido a preocupação de cruzar o universo conceptual da Sociologia, em geral, e da Sociologia do Trabalho e das Organizações, e o universo mais especializado da investigação no domínio do trabalho e das empresas e organizações de serviço.

Conclusões

No quadro geral de terciarização das sociedades capitalistas avançadas, o desenvolvimento recente das teorias acerca do crescimento dos serviços é marcado por duas hipóteses explicativas: a primeira postula que, quer ao nível micro quer ao nível macro económico, existe um crescimento sistemático do valor acrescentado das atividades terciárias em termos de Produto Interno Bruto; a segunda postula que este desenvolvimento dos serviços corresponde também a uma nova fase do desenvolvimento das sociedades, tratando-se de um outro modelo de produção quantitativamente dominante, e não de um novo sector que se desenvolve paralelamente a outros.

Além disso – e como vimos ao longo da presente obra - a relação interdisciplinar entre a Sociologia do Trabalho e a Economia inicia e indicia a aproximação a algumas das abordagens do trabalho nos serviços, com uma diferenciação entre "lógica industrial" e "lógica de serviço": na organização industrial a generalidade do trabalho humano era essencialmente uma prestação de serviço indiferenciada à máquina (estando a produtividade do trabalho diretamente ligada à dessa máquina); mas a organização de serviço exige agora recursos humanos com capacidades personalizadas (de iniciativa, de adaptação a circunstâncias diferenciadas, de definição e organização do próprio trabalho) numa lógica de "co-produção" com o cliente/utilizador/utente.

Na verdade, as atividades de serviço são executadas num esquema que considera três tipos de operações e de atividades: as operações de logística e de transformação material; as operações de logística informacional, atividades que consistem em produzir, recolher, tratar e fazer circular as informações codificadas sob a forma estandardizada de *dossiers*, documentos, formulários; e as atividades de prestação de serviço direto, em relação mais ou menos interativa com os clientes ou os utilizadores, sendo que nestes casos o suporte principal é o próprio cliente/utilizador do serviço, falando-se em co-produção numa dimensão imaterial.

Esta imaterialidade das atividades de serviço é, aliás, referência recorrente na linguagem gestionária no jargão da "desmaterialização de processos". Acresce que a progressiva servicialização e o enfoque tecnológico das atividades de trabalho em rede têm ainda, e a seu modo, uma influência na disseminação de uma "lógica de acesso" corolário de uma revalorização das relações de serviço: os clientes/utilizadores/utentes tendem agora a pagar sobretudo uma "possibilidade de acesso" ou "uma experiência" e não tanto "um bem".

Distinguimos – portanto - o conceito de "serviço" do conceito de "serviços", associando os "serviços" à classificação das atividades económicas e, simultaneamente, defendendo o postulado da transversalidade do "serviço" à generalidade das formas de trabalho contemporâneas. Empregamos assim o conceito de "servicialização" para por um lado, marcar a diferença em relação ao conceito de "industrialização" e para, alternativamente, dar conta do fenómeno de transversalidade da "lógica de serviço" na organização de um número considerável - e crescente - das atividades de trabalho contemporâneas.

Na tese que temos vindo a explicitar nos nossos trabalhos mais recentes – e como também vimos ao longo da presente obra -, o conceito de "lógica de serviço" contempla três características essenciais: em primeiro, a estruturação das empresas de serviço de forma a potenciar a construção de acervos de informação pertinentes e atualizados sobre os clientes/utilizadores/utentes, que devem ser ulteriormente mobilizáveis para uma identificação das suas singularidades; em segundo, a organização das atividades de trabalho de modo a que estas contribuam para a co-produção de respostas adaptadas aos "problemas" dos clientes/utilizadores/utentes; e, em terceiro, a pressão no sentido de uma recomposição das tecnologias de produção e da logística relacional, em processos de co-produção de serviços e com auto-formação de competências.

Acresce que as organizações modernas exigem uma combinação de competências quer nos universos de trabalho individuais quer nos colectivos de trabalho. Assim, e no mundo profissional das sociedades capitalistas avançadas, tem-se vindo a assistir a uma conjugação de três fenómenos que - cada um a seu modo - tem contribuído para uma emergência e para uma valorização das organizações como um composto – variável – de competências. Estes são: em primeiro, o forte aumento em complexidade nos factores envolvidos nas atividades de trabalho, designadamente do factor tecnológico; em segundo, a elevação das expectativas dos clientes/utilizadores/utentes e dos colegas e hierarquias em termos de desempenhos dos trabalhadores; e, em terceiro, uma pressão significativa para uma ação colectiva com um aumento do número de atores que se devem consultar e que têm de agir em conjunto, com a correlativa mobilização de competências individuais e colectivas.

Na lógica de serviço a clientes/utilizadores/utentes também se distinguem dois níveis de interação ou de conexão entre os fornecedores e os clientes: um primeiro nível, que corresponde às interações operacionais, ou seja, às ações conjuntas e coordenadas sobre o mesmo objecto do serviço que implicam um envolvimento de meios (materiais, tempo, saberes técnicos, entre outros) e uma organização da gestão em sequências disjuntas no quadro de um sistema de

trabalho caracterizado pelo princípio da exceção à rotina; e um segundo nível, que diz respeito às relações sociais de controlo e de regulação da ação, quer estas tenham uma natureza contratual ou se processem através de convenções de serviço.

Em tal raciocínio, as interações e as trocas de informações e de saberes não podem ser apenas localizados no plano do controlo, pois são o objecto principal do tratamento operacional do problema, momento privilegiado para o desenvolvimento de interações entre o prestador do serviço e o cliente/utilizador/utente. Podemos assim ensaiar uma tipologia de "lógicas de serviço" em função das respostas em "co-produção" aos "problemas" dos clientes/utilizadores/utentes, incluindo o serviço-solução, o serviço de perito, o serviço massificado, e o serviço administrativo.

Ora – e tal como observámos ao longo da presente obra - esta produção de serviço faz-se no quadro das organizações – em geral – e das empresas de serviço – em particular – pelo que o modelo de empresa de serviço se apresenta como uma proposta de paradigma conceptualmente rico.

No seu quadro poderão os investigadores analisar indicadores como a relação cliente/utilizador com vendedor/fornecedor; a organização do trabalho (perfis de serviço versus perfis do posto de trabalho); a informatização/utilização de TIC para a gestão da qualidade; as formas de co-produção de "produtos-serviço"; o impacto dos sistemas de comunicação na logística relacional (contacto direto *versus* contacto mediatizado); a (auto) formação de competências e impacto da lógica de serviço nas funções técnicas e comerciais; as qualidades objectivas de serviço (logística/raridade//proximidade); a complexificação dos serviços (para segmentos de clientes); a integração tecnológica (da infra-estrutura técnico-administrativa); a organização e respectivas políticas de qualidade; a fluidez e integração da informação; as redes de suporte relacional/comunicacional (técnico ou humano); os diversos graus de interatividade; e a lógica de acesso *versus* lógica de consumo.

Trata-se – portanto – de um universo conceptual estimulante, como estimulante será – por certo – uma análise que abandone progressivamente o preconceito industrialista e assuma a servicialização das nossas sociedades complexas.

Bibliografia

Almeida, Paulo Pereira de (2001), *Banca e Bancários em Portugal: diagnóstico e mudanças nas relações de trabalho*, Oeiras, Celta Editora.

Almeida, Paulo Pereira de (2003), "Competências e modelo da competência", *Sociedade e Trabalho*, n.º 17/18, pp. 87-98.

Almeida, Paulo Pereira de (2004), "Servicialização do trabalho: perspectivas e tendências", *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 44, pp. 83-107.

Almeida, Paulo Pereira de (2005a), *Trabalho, Serviço e Serviços: contributos para a Sociologia do Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.

Almeida, Paulo Pereira de (2005b), "The 'servicelization' of societies: towards new paradigms in work organization", *Portuguese Journal of Social Science*, vol. 4, n.º 2, pp. 63-79.

Almeida, Paulo Pereira de (2005c), "Serviço(s) e Sociologia do Trabalho: que práticas? que objectos?", *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 47, pp. 47-67.

Almeida, Paulo Pereira de (2006), "Competência no trabalho e cultura de qualidade nos serviços públicos", *Sociedade e Trabalho*, n.º 29, pp. 68-79.

Almeida, Paulo Pereira de (2007), *Assédio Moral no Trabalho: um estudo aplicado*, Lisboa, Edições Obras em Curso.

Almeida, Paulo Pereira de (2008), "Technology and the 'servicelization' of labour: from immateriality to innovative uncertainty", *Portuguese Journal of Social Science*, vol. 7, n.º 2, pp. 103-114.

Almeida, Paulo Pereira de (2009a), *The Service Enterprise: a key concept for the Sociology of Work*, New York, VDM Verlag Publishing.

Almeida, Paulo Pereira de (2009b), "Tertiary employment, servicelisation of work and technological systems" *in* António Firmino da Costa, Fernando Luís Machado e Patrícia Ávila (orgs.), *Portugal in the European Context. Knowledge and Society*, Oeiras, Celta Editora, pp. 137-154.

Almeida, Paulo Pereira de (2009c), *O Sindicato-Empresa: uma nova via para o sindicalismo; The Union-Enterprise: a new way for trade unionism*, Lisboa e São Paulo, Editora Bnomics.

Aubret Jacques *et alli* (2002), *Management des Compétences: réalisations, concepts, analyses,* Paris, Dunod.

Auster, Carol Jane (1996), *The Sociology of Work: concepts and cases*, California, Pine Forge Press.

Bamber, Greg J. *et alli (*eds.) (2004), *International and Comparative Employment Relations*, London, Sage.

Beck, Ulrich (2000), *The Brave New World of Work*, London, Polity Press.

Beer, Paul de (2009), *The Labor Market Triangle: Employment Protection, Unemployment Compensation and Activation in Europe*, Amsterdam, Maastricht University.

Bilhim, João (2000), "A decisão na administração pública", *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 1, pp. 36-48.

Bilhim, João (2001), *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João (2002), *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, ISCSP.

Boreham, Paul *et alli* (2008), *New Technology @ Work*, New York, Routledge.

Bovaird, Tony e löffler, Elke (2003), *Public Management and Governance*, London and New York, Routlege Taylor & Francis Group.

Bureau International du Travail (2005), *Gérer les Transitions Gouvernance et Travail Décent*, Budapest, Rapport du Directeur Général.

Cabral, Manuel Villaverde *et alli* (orgs.) (2000), *Trabalho e Cidadania*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.

Campbell, Tom et alli (eds) (2007), *Human Resource Management: ethics and employment*, Oxford, Oxford University Press.

Caron, Louise Jeanne (2002), *La Métaphore au Service de la Clientèle: ou la construction de systèmes informatiques intégrés*, Paris, L'Harmattan.

Castells, Manuel (2009a), *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Volume I, London, Wiley-Blackwell.

Castells, Manuel (2009b), *End of Millennium: The Information Age: Economy, Society, and Culture,* Volume III, London, Wiley-Blackwell.

Clark, Colin (1940), *The Conditions of Economic Progress*, London, Macmillan.

Coutrot, Thomas (1998), *L'Entreprise Néo-libérale, Nouvelle Utopie Capitaliste? Enquête sur les Modes d'Organisation du Travail*, Paris, Éditions de La Découverte.

Coutrot, Thomas (1999), *Critique de l'Organisation du Travail*, Paris, Éditions de La Découverte.

De Bandt, Jacques e gourdet, Geneviève (dir.) (2001), *Immatériel: nouveaux concepts* Paris, Economica.

De Coster, Michel *et alli* (1999), *Sociologie du Travail et Gestion des Ressources Humaines*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

De Coster, Michel *et alli* (2004), *Traité de Sociologie du Travail*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

Dubar, Claude e Tripier, Pierre (1998), *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin.

Erbès-Seguin, Sabine (1999), *La Sociologie du Travail*, Paris, Éditions de la Découverte.

Fisher, Allan (1935), *The Clash of Progress and Security*, London, Macmillan.

Fisher, Allan (1945), *Economic Progress and Security,* London, Macmillan.

Freire, João (1997), *Variações sobre o Tema Trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.

Freire, João (2002), *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento.

Freire, João (2008), *Economia e Sociedade*, Oeiras, Celta Editora.

Freire, João e Almeida, Paulo Pereira de (2010) (orgs.), *Trabalho, Moderno, Tecnologia e Organizações*, Porto, Edições Afrontamento.

Gadrey, Jean (1996), *Services: la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.

Gadrey, Jean (2000), *Nouvelle Économie, Nouveau Mythe?*, Paris, Flammarion.

Gadrey, Jean e Zarifian, Philippe (2002), *L´Émergence d'un Modèle du Service: enjeux et réalités*, Paris, Éditions Liaisons.

Gazier, Bernard e Bruggeman, Frederic (2008), *Restructuring Work and Employment in Europe: managing change in an era of globalization*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Gershuny, Jonathan (1978), *After Industrial Society? The Emerging Self-service Economy*, New Jersey, Humanities Press.

Gershuny, Jonathan (1983), *The New Service Economy: the transformation of employment in industrial societies*, New York, Praeger.

Grint, Keith (2001), *Work and Society: a reader*, Cambridge, Polity Press.

Grint, Keith (2005), *The Sociology of Work*, Cambridge, Polity Press.

Herod, Andrew (2009), *Geographies of Globalization: a critical introduction*, London, Wiley-Blackwell.

Hogler Raymond (2004), *Employment Relations in the United States, Law, Policy, and Practice*, London, Sage.

Kovács, Ilona (1999), "Consequências da reorganização das empresas no emprego", *Organizações e Trabalho,* n.º 22, pp. 9-25.

Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego: ilusões e problemas da sociedade de informação*, Oeiras, Celta Editora.

Kovács, Ilona e Castillo, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção: trabalho e pessoas*, Oeiras, Celta Editora.

Lechner, Frank J. (2009), *Globalization: the making of world society*, London, Wiley-Blackwell.

Mintzberg, Henry (1993), *Structure in Fives: designing effective organizations*, New Jersey, Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Nye Jr., Joseph e Donahue, John D. (2000), *Governance in a Globalizing World,* Washington D.C., Brookings Institution Press.

Pillon, Thierry et Vatin, François (2007), *Traité de Sociologie du Travail*, Paris, Octares Editions.

Porter, W. Lyman *et alli* (2009), Commitment *in Organizations: accumulated wisdom and new directions*, London, Routledge Academic Editions.

Reich, Robert B. (2004), *O Futuro do Sucesso: viver e trabalhar na nova economia*, Lisboa, Terramar.

Rodrigues, Maria de Lurdes (2002), *Sociologia das Profissões*, Oeiras, Celta Editora.

Rolle, Pierre (1997), *Oú Va le Salariat?*, Lausanne, Éditions Page Deux.

Salais, Robert e Storper, Michael (1993), *Les Mondes de Production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

Schnapper, Dominique (1998), *Contra o Fim do Trabalho*, Lisboa, Terramar.

Stankiewicz, François (2000), *L´Économie du Travail*, Paris, Éditions de la Découverte.

Stone, Katherine (2009), *Work after Globalization: building occupational citizenship*, Los Angeles, University of California.

Supiot, Alain (dir.) (1999), *Au-delà de l'Emploi. Transformations du Travail et Devenir du Droit du Travail en Europe,* Paris, Flammarion.

Veltz, Pierre (2000), *Le Nouveau Monde Industriel*, Paris, Éditions Gallimard.

Williams, Steve e Adam-Smith, Derek (2006), *Contemporay Employment Relations*, Oxford, Oxford Press.

Zarifian, Philippe (2003), *A Quoi Sert le Travail*?, Paris, La Dispute.

Zarifian, Philippe (2009), *Le Travail et la Compétence : entre puissance et* contrôle, Paris, Presses Universitaires de France.

Zeitlin, Jonathan e Trubek, David M. (eds.) (2003), *Governing Work and Welfare in a New Economy*, Oxford, Oxford University Press.