

**A economia da funcionalidade e da cooperação: caso Gesnord****The economy of functionality and cooperation: Gesnord case**

DOI:10.34117/bjdv6n10-445

Recebimento dos originais:08/09/2020

Aceitação para publicação:21/10/2020

**Pedro Santa Rita Siqueira da Silva**

Mestrando em Engenharia de Produção/COPPE UFRJ

Instituição de atuação atual: Programa de Engenharia de Produção da COPPE UFRJ

Endereço completo: Av. Horácio Macedo, 2030, G209 - Cidade Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.941-598

E-mail: pedro.starita@gmail.com

**Márcia Regina Fortes Fernandes Xavier**

Mestrado

Instituição de atuação atual: Programa de Engenharia de Produção da COPPE UFRJ

Endereço completo: Av. Horácio Macedo, 2030, G209 - Cidade Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.941-598

E-mail: marcia.fortes@gmail.com

**Amanda Fernandes Xavier**

Doutorado

Instituição de atuação atual: Programa de Engenharia de Produção da COPPE UFRJ

Endereço completo: Av. Horácio Macedo, 2030, G209 - Cidade Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.941-598

E-mail: amandaxavier@pep.ufrj.br

**Francisco José de Castro Moura Duarte**

Doutorado

Instituição de atuação atual: Programa de Engenharia de Produção da COPPE UFRJ

Endereço completo: Av. Horácio Macedo, 2030, G209 - Cidade Universitária da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, CEP 21.941-598

E-mail: duarte@pep.ufrj.br

**RESUMO**

Este artigo analisa a economia da funcionalidade e da cooperação, uma referência para novas trajetórias econômicas, em resposta ao modelo econômico dominante. Com base na extração, fabricação e descarte, essa configuração do modelo hegemônico está em oposição à própria sustentabilidade do planeta, o que justifica a crise de legitimidade pela qual passa. Para enfrentar essa premissa, acredita-se que a economia da funcionalidade e da cooperação se apresente como alternativa viável, por ser um referencial de ação baseado na sustentabilidade. Buscando fornecer soluções integradas de serviços e bens, a economia da funcionalidade repousa sobre relações serviciais e em recursos imateriais. Esse sistema holístico e sustentável, com forte vinculação territorial, atua em cooperação entre seus atores, desenvolvendo relações duráveis e adaptadas às

necessidades locais. Este artigo teve como metodologia uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, sendo composto por uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Busca-se neste trabalho demonstrar que a EFC pode contribuir para modelos de negócios mais sustentáveis, já sendo aplicados em algumas empresas da Europa. Para melhor compreensão do tema e de sua viabilidade, será apresentado o caso da empresa francesa Gesnord, central de atendimento e gestão de consultas dos pacientes com seus médico, em que esses princípios foram aplicados com sucesso.

**Palavras-chaves:** Economia da Funcionalidade e da Cooperação, Modelo econômico, Território, Desenvolvimento sustentável.

## **ABSTRACT**

This article analyses the functionality and cooperation economy, which is the basis for new economic approaches funded on the sustainability, in response to the dominant economic model. Based on the extraction, manufacturing, and disposal, the configuration of the hegemonic model is opposed to the very sustainability of the planet, which is in the roots of its legitimacy crisis. To face this assumption, it is expected that the functionality and cooperation economy presents a viable alternative, as a holistic system and a referential of action based on sustainability. By providing solutions integrated to services and goods, the functionality economy is based on service relations and immaterial resources. This holistic and sustainable system, with a strong territorial bound, acts in cooperation with its actors, developing long-term relationships adapted to the local needs. This study uses as methodology a qualitative approach of exploratory nature, composed of a bibliographical research and a case study. This article intends to demonstrate that the functionality and cooperation economy can contribute to more sustainable business models, which are already being applied by European companies. For a better understanding of the subject and its feasibility, the case of the French company Gesnord, in which these principles were successfully applied.

**Keywords:** Functional and Cooperative Economy, Economic model, Territory, Sustainable development.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como objeto de estudo o referencial teórico da Economia da Funcionalidade e da Cooperação, base para novas trajetórias econômicas fundadas na sustentabilidade. Para tanto, é importante a consideração do território como o espaço político de transformação e da cooperação, como base para uma ressignificação social do trabalho e para um novo modo de produzir e comercializar (ROMAN *et al.*, 2020).

Para melhor compreensão do tema, seguem algumas reflexões sobre o modelo econômico atual, com seus imperativos de acumulação, competição e maximização dos lucros. Trata-se de um sistema linear, com base na extração de materiais para fabricar produtos, usá-los e depois descartá-los, sempre almejando a expansão. Traduz-se em mercados de massas unificados, nos quais as pessoas obtêm lucro por meio da alta produção e dos melhores preços.

Essa vocação para a expansão e a acumulação é a forma como o sistema se produz, criando condições objetivas para sua conservação. A base desse modelo está no capital, obtido pela produção

de mercadorias baseada numa premissa de recursos ilimitados. Essa tendência fundamenta-se numa organização econômica que gira em torno da produção de lucro e não da satisfação de necessidades. Por isso, só é possível compreender a crise ambiental a partir da compreensão da dinâmica econômica da sociedade capitalista (WOOD, 2001; FOLADORI, 1999).

Chegou-se, a princípio, a acreditar na possibilidade de um desenvolvimento capitalista sustentável, em sua definição dada pelo Relatório Brundtland (1987), como um processo que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer as gerações futuras. Entretanto, no contexto da globalização, a razão ambiental foi apropriada por agentes econômicos privados que formularam uma nova metodologia que atendesse aos interesses políticos e aos seus próprios, desvirtuando a proposta original de sustentabilidade (FLORES *et al.*, 2013).

O que se observa é que essa apropriação da ideia da sustentabilidade pelo mercado, em pleno período de globalização, levou a consequências nefastas para o planeta. Uma das principais consequências está associada ao território, a globalização retirou o poder local, deslocando-o para as entidades não estatais, significando com isso perda da soberania e capital desvinculado do local de tal forma que não há qualquer compromisso com o bem-estar geral ou bem público, sendo o maior compromisso com o lucro (DAHL, 2001, p.184, apud FLORES *et al.*, 2013).

Evidencia-se, ante todo o exposto, que o modelo econômico atual encontra oposição na própria sustentabilidade do planeta, em um mundo cuja capacidade esgotável está em seu limite e os índices de degradação ambiental em ascensão. Diante destas constatações, pode-se compreender a grave crise de legitimidade pela qual passa o modelo econômico dominante. (ELKINGTON, 2018; STAHEL, 2005).

Para enfrentar essa premissa, um novo modelo econômico se apresenta como alternativa viável, a Economia da Funcionalidade e da Cooperação, EFC. Entretanto, para sua viabilidade, precisa enfrentar dois grandes desafios, o econômico e o cultural, o primeiro porque o modelo atual está bastante consolidado nas estruturas da sociedade; o segundo, porque envolve padrões de comportamento e preferências individuais, tanto no universo particular quanto no corporativo (MARCET & VERGÉS, 2018).

Essa nova configuração econômica, a EFC, tem como proposta fornecer soluções integradas de serviços e bens que não mais repousem sobre a simples venda, mas sobre relações serviciais fundamentadas em recursos imateriais. Essas soluções devem permitir um menor consumo de recursos naturais, um maior bem-estar das pessoas e um melhor desenvolvimento econômico (ADEME *et al.*, 2017; STAHEL, 2005).

Para que ocorra a transição para um sistema holístico e sustentável e que esse modelo tenha sucesso, é necessário que haja forte vinculação territorial e cooperação entre seus atores, desenvolvendo relações duráveis, resilientes e adaptadas às necessidades locais, que possibilitem a busca pela sustentabilidade em suas três dimensões: ecológica, econômica e social (BISIAUX et al., 2014; ELKINGTON, 2018; ROMAN *et al.*, 2020).

Busca-se, neste trabalho, demonstrar como esses conceitos se entrelaçam e que a experiência da EFC pode contribuir para modelos de negócios sustentáveis. Nesse sentido, dando visibilidade a resultados reais, será apresentado o caso da empresa GESNORD, central de atendimento e gestão de consultas de pacientes com seus médicos. Localizada em Nord Pas-de-Calais, na França, essa empresa alterou sua trajetória e remodelou seu sistema de atendimento. Os recursos implementados neste artigo estão descritos no método a seguir.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho apresenta uma abordagem qualitativa e um caráter exploratório, sendo composto por uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica visa contribuir com o embasamento estrutural do trabalho (GIL, 2008), que servirá de alicerce para a análise do caso, aqui apresentado como alternativa aos desafios impostos pelo atual modelo de produção em escala.

O estudo de caso busca evidências sistêmicas dentro de um contexto específico, de forma a contribuir para o campo de conhecimento da Economia da Funcionalidade e da Cooperação, bem como, sugerir esse referencial como possibilidade de reconstrução econômica (VOSS *et al.*, 2002; YIN, 2017).

Para a comprovação de originalidade, além da incorporação de fontes, foi realizada busca estruturada na literatura indexada nas bases *Web of Science e Scopus* pelas palavras-chave de mais ampla difusão “*functional economy*” e “*functional and cooperative economy*”.

O referencial teórico utilizado foi também baseado em buscas bibliográficas anteriores que aproximaram os autores das publicações do laboratório francês *Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services* (ATEMIS). Este laboratório é formado por pesquisadores das Universidades Paris I, Paris VII e Université de Rennes 1, por organizações intermediadoras e consultores locais, e é o responsável pelo início da abordagem da EFC, em 2002.

Em 2007, o Clube da Funcionalidade e do Desenvolvimento Sustentável de Paris foi criado pelo o ATEMIS, que trouxe o foco para o modelo da EFC, com base nas experiências realizadas por atores envolvidos nesse modelo. Após diversas iniciativas locais, em outubro de 2014 foi criado

o Instituto Europeu da Economia da Funcionalidade e da Cooperação (IEEFC). Dessa forma, as pesquisas publicadas nas bases do ATEMIS e do IEEFC se constituem importantes referências nesse campo de conhecimento.

Após a análise bibliográfica, foi selecionado um caso de gestão médica especializada, identificado por Sempels (2017) e pelo Instituto Europeu da Economia da Funcionalidade e da Cooperação (IEEFC) com forte ligação com o território. Para isso, utilizou-se de fontes secundárias, que, segundo Bueno (2009), são as obras em que os dados passaram por elaboração e trouxeram a informação processada e mais elaborada.

Também foram obtidas informações disponíveis por meio eletrônico, como nos sites da iniciativa pesquisada e do IEEFC, que disponibilizaram meios para sua concretização, fontes que, segundo Pinheiro (2006), representam uma nova classe que abrange não só as fontes das categorias tradicionais, como também fontes construídas especificamente para meios eletrônicos.

### **3 EFC E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

Desenvolver um modelo econômico sustentável significa seguir uma trajetória constante de aprendizado coletivo. A Economia da Funcionalidade e da Cooperação, como referencial, propõe um modo de acompanhamento para que empresas de um mesmo território saiam juntas do modelo industrial. Entende-se que a sustentabilidade exige uma cooperação entre diversos agentes territoriais, como empresários, trabalhadores, governantes, a sociedade em geral, necessitando de espaços formais e informais de deliberação para um viver junto que beneficie a todos (MAILLEFERT & ROBERT, 2017; DU TERTRE, 2013).

Essa dimensão política de negociação coletiva faz com que os serviços prestados desenvolvam e atualizem valores comuns, reconhecendo e impulsionando relações econômicas, sociais e ambientais locais. Esse modelo busca a proximidade, abandonando a noção de escalabilidade, o que se faz especialmente importante em tempos de crise. Essa abordagem interacionista permite o reconhecimento do outro e cria resiliência para as relações econômicas, tão fragilizadas diante do cenário atual. Além disso, a sustentabilidade é reconhecida como o entrelaçamento dos pilares sociais, ambientais e econômicos ancorados em um território comum (HUBAULT, 2015; ROMAN *et al.*, 2020).

A lógica servicial, em que se fundamenta a Economia da Funcionalidade e da Cooperação, coloca o serviço como ponto central, que não é mais pensado através de uma definição setorial, mas como o reconhecimento do outro. Diferente do produto vendido, o serviço prestado precisa levar em conta o cliente, como figura essencial. O consumidor não será mais um prescriptor, mas uma nova

lente para suas próprias necessidades, entrelaçadas às de seu território. Assim, todo o sistema produtivo é repensado e os recursos imateriais, tais como, competência, confiança, pertinência e saúde, ganham maior relevância que os materiais. Para melhor compreensão, recursos imateriais são os recursos intangíveis e estratégicos, relacionados principalmente com a dimensão humana das organizações, está na qualidade da escuta, no relacionamento, na cooperação, fatores que podem e devem ser desenvolvidos (DU TERTRE, 2013; HUBAULT, 2015).

Dentre as bases fundamentais da EFC, o território se torna o espaço de materialização de transações e do reconhecimento do trabalho através do serviço. Cria-se uma “relação servicial” em que não apenas o cliente se torna partícipe do serviço, mas também outros atores locais são percebidos durante a elaboração de soluções integradas, que associam bens e serviços de forma a solucionar um problema que pode nem mesmo ter sido percebido antes de um engajamento coletivo. Por isso, a percepção do território emerge, não como um espaço geográfico, mas como uma essência de proximidade relacional para um trabalho coletivo (DU TERTRE, 2013; ROMAN *et al.*, 2020).

Faz-se necessária a percepção desse espaço de proximidade e cooperação, onde se destaca o valor do trabalho (coletivo) como parte fundamental do reconhecimento das pessoas, como sociedade. Esse sentido social tem sido perdido com o avanço do capitalismo baseado em modelos fordistas e tayloristas (ADEME *et al.*, 2017; HUBAULT, 2015).

A passagem de uma forma de consciência para uma forma de ação não é imediata, mas exige a criação de espaços de debate e materialização de uma confiança. É preciso estar junto para confiar; por isso, projetos territoriais que reconheçam necessidades locais se fazem necessários. Os valores materiais pecuniários e atrelados ao volume, devem ser superados para que haja a transição para a valorização das funções de uso, que trazem com elas soluções, integrando produtos e serviços, que sirvam, por exemplo, à saúde pública (DU TERTRE, 2013; PINET, 2017).

É preciso desenvolver uma escuta ativa que identifique necessidades locais para que elas sejam resolvidas, de acordo com Afonso *et al* (2020) “modelos participativos de gestão e condução de projetos de desenvolvimento têm sido apontados como bem sucedidos na medida em que destacam a "voz do povo".

Entretanto, o que se faz hoje é o contrário, desenvolvem-se soluções gerais que são empurradas sobre essas necessidades locais, que se tornam controladas. Atores locais não devem esperar para escutar soluções, devem falar para construí-las. A financeirização e a globalização suprimem o reconhecimento do território como espaço de cooperação e transformação e o tornam um simples receptor de “novidades” (ROMAN *et al.*, 2020; DU TERTRE, 2017).

A própria governança dificulta que as empresas saiam de um modelo financeiro e façam planos de longo prazo. A subjugação a um modo de desenvolvimento ágil, dependente da financeirização e da valorização monetária frente a investidores, faz com que as empresas ignorem efeitos mediatos da produção (que podem ser traduzidos em externalidades negativas) e foquem na produção em escala. As externalidades são efeitos não intencionais, que podem surgir a longo prazo, e que impossibilitam que se dê concretude a sustentabilidade, como garantia de bem-estar para as futuras gerações (SEMPELS, 2017; HUBAULT, 2015).

É inegável que o financeiro e a valorização monetária são importantes componentes da contabilidade em qualquer cenário do futuro próximo, o que é questionável é posicioná-los como ponto focal da governança. Nos moldes da Economia da Funcionalidade e da Cooperação os recursos imateriais estão no centro da governança, considerando um desenvolvimento baseado na maximização das oportunidades de aprendizado. Desse modo, ocorrerá uma governança estendida a diferentes atores territoriais, gerando um funcionamento sistêmico fundamentado pela cooperação (DU TERTRE, 2013; HUBAULT, 2015).

Com a cooperação se forma uma ligação entre as aspirações de empresas, cidadãos e governos, fazendo-se concessões de maneira que todos os envolvidos se beneficiem de alguma forma, não mais existindo interesses diversos e conflituosos. Na verdade, muitas soluções para problemas antigos de sustentabilidade já estão em desenvolvimento, mas ainda não houve um engajamento coletivo que os tornasse possíveis. Precisa-se de um adensamento, uma melhor conexão entre os desejos de cada um dos atores territoriais (DU TERTRE, 2013; HORNAIN, 2020).

Quando se fala em território, retoma-se a questão da proximidade não necessariamente geográfica, mas uma proximidade de interesses, gerada através de uma capacidade de reflexão, de espaços de discussão. A colaboração fomenta a aprendizagem, mas precisa-se pensar em como construir um coletivo disposto a trabalhar junto; um engajamento que vá além da necessidade de enfrentamento. Por isso, a Economia da Funcionalidade e da Cooperação se apresenta como referencial de ação para construção de trajetórias que levem a uma nova dinâmica de criação de valor (DEJOURS, 2012; DU TERTRE, 2013), como ilustrado no caso descrito a seguir.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 GESNORD: GESTÃO MÉDICA ESPECIALIZADA**

A *Gesnord*, fundada em 2004 e localizada na França, é um *call center* de atendimento telefônico, uma plataforma eletrônica que gerencia as agendas dos profissionais de saúde, com uma interface entre o paciente e o médico. Originalmente geria ligações e fazia agendamentos, quando

então começou a observar desertos médicos, absenteísmo, seus clientes estavam migrando para concorrentes que possuíam sedes em lugares distantes, com mão de obra mais barata e valores até 50% mais baixos.

Seu diretor, Mohamed El Manani, não enxergava o que o diferenciava desses serviços de baixo custo (*low cost*), em razão disso, resolveu reestruturar sua empresa. No período de 2012/2013 o diretor participou de experimentos na área da Economia da Funcionalidade e da Cooperação, tendo à frente o Centro de Jovens Líderes e a Rede Aliança, em parceria com a ATEMIS e a Região Nord-Pas de Calais. Essa reflexão sobre a economia da funcionalidade, cooperação territorializada mudou radicalmente a forma de gestão e operação da empresa.

Chegou-se a dezoito meses de reflexão sobre novos modelos econômicos, que impactaram positivamente, segundo declaração de Mohamed: “Estávamos em doze líderes empresariais para refletir sobre novos modelos econômicos: como mudar o software mental, como passar da produtividade para a capacidade de identificar valores intangíveis em nossa empresa. A partir dessa reflexão, a empresa passou a valorizar todas as informações que coletava referentes ao território e às pessoas que nele viviam (CERDD, 2017).

Como parte de uma intervenção do laboratório francês ATEMIS, seu primeiro passo foi uma mudança de atitude na busca de um novo paradigma a ser criado, foi necessário olhar para a empresa sob diferentes lentes, procurando seus potenciais, não mais valorizando o volume de chamadas telefônicas, mas uma solução sistemática baseada no conhecimento e na experiência dos trabalhadores.

A empresa gerenciava de três a quatro mil ligações por dia, através das informações coletadas durante as chamadas telefônicas. Com a análise dessas ligações, foi possível identificar seu potencial em valor imaterial, fundado não em hipóteses teóricas, mas em evidências observadas ao longo dos anos. Reconheceram-se recursos intangíveis e estratégicos, relacionados principalmente à dimensão humana das organizações, à qualidade da escuta, ao relacionamento e à cooperação, o que impulsionou uma atividade eficiente e sustentável que fosse além da gestão de fluxos e que contribuísse com autoridades e grupos locais para a solução dos problemas levantados (HUBAULT, 2015).

A empresa adotou uma abordagem radicalmente diferente dos *call centers* tradicionais, promovendo a autogestão e a importância da equipe. Houve mudança até mesmo na política de recrutamento, baseando-se no retorno ao emprego, independentemente de origem, cor da pele ou idade. A Gesnord criou um GPEC (Gestão Previsível de Empregos e Habilidades) com o objetivo de descobrir e desenvolver os talentos dentro da empresa. Antecipando as dificuldades do trabalho,



a empresa estabeleceu cronogramas para os funcionários que incluíram períodos de descanso e recuperação e priorizam habilidades e motivações (RÉSEAU ALLIANCES, 2015).

A diversidade da força de trabalho da empresa se tornou um ativo rico porque favoreceu as trocas, o espírito de equipe e a solidariedade, sendo também um fator importante para a construção da confiança e do envolvimento de todos os colaboradores. O diretor passou a realizar regularmente as mesmas tarefas que os demais funcionários, o que permitiu que eles discutissem informalmente todos os problemas enfrentados pela empresa.

Outro diferencial da empresa é o investimento em treinamento, o que impacta positivamente os atendimentos; o colaborador tem perfeita noção de seu papel e da importância de seu atendimento. Os treinamentos têm como objetivo o desenvolvimento dos recursos imateriais, distanciando a empresa dos mercados de *call centers*. Quando um paciente entra em contato, fala com um operador da central que passou por mais de 400 horas de aprendizado e reflexão antes de assumir seu cargo. As lições são contínuas e englobam gerenciamento de estresse, assertividade e relacionamento com o cliente (RÉSEAU ALLIANCES, 2015).

Com o treinamento, a Gesnord percebeu a importância de seu papel no território, numa melhor compreensão dos problemas locais de acesso à saúde. Também ajudou a treinar os funcionários para detectar sinais, ainda que fracos, e valorizá-los. Se um médico, por exemplo recusa ligações e não se sente bem em atividade, o próprio diretor da empresa entra em contato para apoiá-lo. O horário de trabalho de um médico, na região, varia entre 70 e 100 horas por semana; muitas vezes, não há tempo para cuidar da própria saúde (CERDD, 2017; LAVOIX DU NORD, 2016).

O resultado dessa adesão a um novo modelo territorializado se reflete no lucro líquido da empresa, que se encontra positivo desde 2012, apesar dos investimentos realizados. Observa-se ainda vantagem competitiva tanto para recrutamento quanto para relacionamento com o cliente, motivação de funcionários, que se sentem valorizados e capacitados, forte melhoria do serviço prestado aos clientes e maior capacidade da empresa de reduzir o absenteísmo (RÉSEAU ALLIANCES, 2015).

De acordo com o diretor da Gesnord, “os pacientes querem melhor acesso aos cuidados; os médicos, um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; os hospitais, uma redução no congestionamento das emergências”. O objetivo é melhorar essas relações conflituosas e promover uma melhor distribuição territorial dos médicos, de forma que os territórios possam responder melhor às questões de saúde da população.

Em 2015, o modelo Gesnord se espalhou por outras regiões francesas e empresas irmãs estão em pleno desenvolvimento, empresas que prestam serviço em treinamento na recepção por telefone,

como a Forum Accueil, e a Serenity. Seus gestores têm a intenção de se aproximar de outros atores regionais da saúde, como a Agência Regional de Saúde e o cluster Eurasanté, para partilhar essa reflexão de acesso à assistência (CERDD, 2017).

#### 4.2 ANÁLISE DO CASO

O caso Gesnord ilustra a trajetória de introdução dos princípios da Economia da Funcionalidade e da Cooperação, fortemente ancorados em recursos imateriais, intangíveis, muitas vezes estratégicos. Com a introdução desses princípios, em que as soluções assumem a forma de uma convergência de interesses entre empresas, usuários-cidadãos e territórios, a empresa se deu conta dos valores imateriais que tinha em seu poder. Construiu-se, assim, um banco de dados qualificado, com a quantidade de informações obtidas através dos inúmeros telefonemas, reconhecendo-se com isso um importante conhecimento inerente ao território (DU TERTRE, 2017).

Das informações colhidas, foi possível entender a razão do absenteísmo dos médicos, sobrecarregados, com alta carga de estresse, aspectos imateriais e de extrema relevância para a compreensão e a solução do problema. O que se pode observar é que a organização de trabalho da Gesnord, até então, não repousava em uma construção calcada no real (DANIELLOU *et al.*, 1989), desconhecendo até mesmo o potencial de seu próprio banco de dados, ignorando os aspectos imateriais e intangíveis desse acervo.

A partir da intervenção dos princípios da EFC, a Gesnord mudou radicalmente sua forma de gestão, transformando seu modelo de negócio e sua trajetória de desenvolvimento. A mudança organizacional representou a remodelação do serviço que oferecia aos médicos, expandindo sua oferta de serviços e visando garantir as condições de acesso à saúde. A remodelação da empresa passou pela ampliação de valores, principalmente imateriais, como o bem-estar dos funcionários, a melhora na qualidade do ambiente de trabalho e da qualidade na escuta telefônica, realizada por um funcionário altamente treinado e preparado para ouvir com atenção o médico ou o paciente. A combinação desse conjunto de fatores contribuiu para conquistar e fidelizar o cliente pela qualidade dos serviços prestados.

Outro fator relevante diz respeito ainda ao banco de dados, a direção da Gesnord, já imbuída dos princípios da EFC, se deu conta de que as informações de seu acervo poderiam ser úteis não só para sua empresa, mas em especial para as autoridades locais e para os grupos de médicos, representando uma convergência de interesses que poderia impactar positivamente o território. Essas informações estavam relacionadas à saúde dos médicos e da população daquela região (território).

O que se observa é o desenvolvimento de um modelo territorial que capturou externalidades não apenas econômicas e ambientais, mas sociais, desse modo, a ação se torna coletiva e busca a satisfação do bem comum (MAILLEFERT & ROBERT, 2017). Esse foi o desafio enfrentado pela Gesnord, ao valorizar os aspectos imateriais, indo além do trabalho prescrito, valorizando o trabalho real, que envolve também aspectos imateriais (DANIELLOU et al, 1989). Essa nova gestão permitiu à Gesnord desenvolver atividades de forma eficiente, facilitando soluções para os problemas que enfrentava.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do referencial teórico e da análise do caso, foi possível constatar a contribuição da Economia da Funcionalidade e da Cooperação como referencial de ação para novas trajetórias econômicas em prol da sustentabilidade. O reconhecimento do trabalho e dos recursos imateriais através de uma lógica servicial e a construção da cooperação ancorada em aspirações territoriais se mostram pilares fundamentais que orientaram essa trajetória.

Não se trata de uma estratégia de negócio, mas de uma verdadeira mudança de paradigma econômico, trazendo para o espaço central da discussão a sobrevivência do planeta, a sustentabilidade, a ressignificação de valores, a valorização do território com suas externalidades, materiais e imateriais, num universo cada vez mais globalizado e dependente.

A globalização, que se apresentou, a princípio, como um benefício, mostrou-se predatória, trazendo fluibilidade ao capital, agora não mais vinculado ao território, mas às grandes corporações transnacionais, com reflexos na soberania e penalizando, em especial, os países periféricos, que oferecem mão de obra cada vez mais barata.

O artigo, após analisar os princípios da economia da funcionalidade e da cooperação, como alternativa ao modelo econômico vigente, apresentou também um estudo de caso de empresa francesa Gesnord, que enfrentava dificuldades oriundas da perda de seus clientes. Como via de mudança, os princípios da economia da funcionalidade e da cooperação foram integrados à empresa.

Foram dezoito meses de acompanhamento que mudaram profundamente a forma de gestão, superando a lógica de volume pela lógica servicial, resultado da ressignificação das relações de trabalho, da valorização dos aspectos imateriais e das condições humanas de todos os atores envolvidos, funcionários, médicos, tendo a percepção do território, como valor intrínseco. A resposta a essa mudança se manifestou em fidelização do cliente, satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, visão estratégica do território e na conscientização do gestor do seu papel como agente transformador.

Este artigo, em breves linhas, traçou os princípios da economia da funcionalidade e da cooperação e a sua pertinência na atualidade, porque privilegia o componente humano, o território e as externalidades. Com suas características integradoras, suas bases estão assentadas em evidências empíricas e comprováveis, como no caso aqui apresentado.

O modelo econômico vigente desconsidera as necessidades humanas e dos territórios, segue a lógica do capital em ritmo sempre acelerado de extração e acumulação, que degrada o planeta, coloca o mercado em posição central, a despeito de sua crise estrutural que se reflete em todas as dimensões da sociedade globalizada, o que levanta dúvidas quanto sua legitimidade e pertinência.

Tempos de pandemia contribuem para a suspeita dessa falta de legitimidade e reforçam argumentos sobre a sustentabilidade, que vem ganhando força na Europa e nos EUA. Espera-se que essa reflexão atinja esferas sociais capazes de se engajar na transformação, fazendo da Economia da Funcionalidade e da Cooperação um agente de mudança.

Encerra-se este artigo com a sugestão para futuras pesquisas: o acompanhamento de empresas nacionais que tenham como modelo de gestão princípios compatíveis com os da EFC, visto que exemplos como o da França podem ser replicados no Brasil. Novos casos de intervenção para uma trajetória em direção à Economia da Funcionalidade e da Cooperação podem gerar exemplos de sucesso que impulsionem e viabilizem o desenvolvimento sustentável territorializado.

**REFERÊNCIAS**

ADEME; ATEMIS; VUIDEL, P; PAQUELIN, B. Vers une Économie de la Fonctionnalité à Haute Valeur Environnementale et Sociale en 2050: Les Dynamiques Servicielle et Territoriale au Coeur du Nouveau Modèle. Synthèse. Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), 2017.

AFONSO, Rita et al. Dialogue interaction as a design tool for academic research. A case study of UFRJ's extension project on future of food with the youth from periphery/Interação de diálogo como ferramenta de design para pesquisa acadêmica. Um estudo de caso do projeto de extensão da UFRJ sobre o futuro da alimentação com jovens da periferia. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32749-32759, 2020.

BISIAUX, J.; GIDEL, T.; HUET, F.; MILLET, D. How Functional Economy would be an Environmental Economy? Mode of endogenization of environmental issues in Functional Economy. Proceedings paper. Bergamo: International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE), 2014.

BUENO, S. Utilização de recursos informacionais na educação. Vol. 14. No.1. Perspect. ciênc. inf. [online]. 2009. p. 66 - 76.

CERDD. Gesnord: contribuer à un meilleur accès aux soins sur son territoire. 2017. Disponível em: <<http://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Initiatives-sur-les-transitions-economiques/Gesnord-contribuer-a-un-meilleur-acces-aux-soins-sur-son-territoire>>. Acesso em jul. 2020.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. Vol. 17. No. 68. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 1989. p. 7 - 13.

DEJOURS, C. Outra forma de civilidade: A cooperação. In: \_\_\_\_ Trabalho vivo, tomo II, Trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012. p. 75 – 112.

DU TERTRE, C. Économie servicielle et travail: contribution théorique au développement “d’une économie de la coopération”. Vol. 29. No. 1. Travailler, 2013. p. 29 – 64.

DU TERTRE, C. Modèles économiques d’entreprise, dynamique macroéconomique et développement durable. In: GAGLIO, G.; LAURIOU, J.; DU TERTRE, C (dir.). L’Économie de la Fonctionnalité: Une voie nouvelle. Octarès Éditions, 2017.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line”: Here’s why it’s time to rethink it. jun. 25. Harvard Business Review, 2018.

FLORES, M.; ARAUJO, Luiz E.; TYBUSCH, J. Sustentabilidade, globalização econômica e a ascensão do capitalismo verde. Vol. 8. Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM, 2013. p. 786 - 798.

GIL, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FOLADORI, G. O capitalismo e a crise ambiental. No. 19. Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas, 1999. p. 31 - 36.

HUBAULT, F. Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service. In: KARSENTY, L. (coord). Quel management pour concilier performances et bien-être au travail? Editions Octarès, 2015.

LAVOIX DU NORD. Courries: Gesnord veut faciliter le remplacement des medecins et leur installation, LAVOIX DU NORD, 2016. Disponível em: <<https://www.lavoixdunord.fr/art/region/courrieres-gesnord-veut-faciliter-le-remplacement-des-ia34b54034n3426079#>> Acesso em jul 2020.

MAILLEFERT, M.; ROBERT, I. Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2017. p. 905 – 934.

MARCET, Marc; VERGÉS, Ferran. Qué es la economía circular y por qué es importante para el territorio Xavier Marcet. Asociación Pacto Industrial de la Región Metropolitana de Barcelona.No. 4. Papeles del Pacto Industrial, 2018.

PINET, C. L'économie de la fonctionnalité: de quoi parle-t-on? Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), 2017.

PINHEIRO, Rodrigo Vasconcelos Rodrigues. Os novos objetivos do catálogo de biblioteca. 114 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia). Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

RÉSEAU ALLIANCES. Gesnord. Présentation de Gesnord, entreprise candidate aux trophées de l'économie responsable en 2015. Disponível em: <<https://youtu.be/MEqKzukFE-Q>>. Acesso em jul. 2020.

ROMAN, P.; MUYLAERT, C.; RUWET, C.; THIRY, G.; MARÉCHAL, K. Intégrer la territorialité pour une économie de la fonctionnalité plus soutenable. Vol. 11. No. 1. Développement durable et territoires, 2020.

SEMPELS, C. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération en bref. Documento auto publicado sob licença criativa Commons, 2017. Disponível em <<http://christophe-sempels.com/EFC-en-bref.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

STAHEL, W. The functional economy: Cultural and organizational change. Vol. 1. No. 2. International Journal of Performability Engineering, 2005. p. 121 - 130.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. Vol. 22. No. 2. International Journal of Operations Management, 2002. p. 196 - 219.

WOOD, E. As origens agrárias do capitalismo. No. 10. Revista Crítica Marxista, 2000. p. 12 - 30.

YIN, R. Case study research and applications: Design and methods. 6ª Ed. Los Angeles: SAGE Publications Inc., 2017.